

BEDARFSBÜNDELORIENTIERTER ABSATZ DER KONSUMGÜTERINDUSTRIE

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Nürnberg

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Veit Müller-Hillebrand
aus Potsdam

1972

BEDEARFSBÜNDELORIENTIERTER ABSATZ
DER KONSUMGÜTERINDUSTRIE

Digitized by the Internet Archive
in 2026



BEDARFSBÜNDELORIENTIERTER ABSATZ DER KONSUMGÜTERINDUSTRIE

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines
Doktors der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
(Dr. rer. pol.)

an der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg
Nürnberg

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Veit Müller-Hillebrand
aus Potsdam



Referent: Professor Dr.Dr.h.c. E. Schäfer

Korreferent: Professor Dr. E. Dichtl

Tag der mündlichen Prüfung: 9. Februar 1972

V o r w o r t

Zu den frühen Erkenntnissen der Bedarfsforschung gehört die Tatsache, daß fast alle menschlichen Bedarfe mit anderen Bedarfen verknüpft sind. Teilweise liegen in statischer wie in dynamischer Hinsicht erstaunlich konstante Kombinationen vor.

Bei marktbezogener Unternehmenspolitik finden derartige Bedarfsbündelungen ihren Niederschlag in entsprechenden Gruppierungen auf der Angebotsseite des Marktes. Die bedarfsgerechte Kombination von Leistungen ist dabei nicht nur Aufgabe der Handelsbetriebe, sondern sie ist in zunehmendem Maß Gegenstand der Programmpolitik in Produktionsbetrieben.

Die vorliegende Schrift unternimmt den Versuch, Erscheinungsformen, Ziele und Auswirkungen des bedarfsbündelorientierten Absatzes als Möglichkeit einer langfristigen Marketingstrategie der Konsumgüterindustrie zu untersuchen.

Die Anregung und weitere wertvolle Hinweise zu dieser Dissertation erhielt ich von meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. Dr. h.c. Erich Schäfer, dem ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Des weiteren danke ich auch denjenigen Unternehmen, die durch ihre Informationen die Voraussetzung zur Bearbeitung des Themas gegeben haben.

Nürnberg, November 1971

Veit Müller-Hillebrand

In der ersten Hälfte des Jahres 1919 war die Arbeit der Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig im wesentlichen auf die Sammlung von Materialien für die Geschichte der Stadt Leipzig beschränkt. In der zweiten Hälfte des Jahres 1919 wurde die Arbeit der Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig im wesentlichen auf die Bearbeitung der gesammelten Materialien beschränkt.

Die Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig hat in der ersten Hälfte des Jahres 1919 im wesentlichen die Sammlung von Materialien für die Geschichte der Stadt Leipzig durchgeführt. In der zweiten Hälfte des Jahres 1919 wurde die Arbeit der Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig im wesentlichen auf die Bearbeitung der gesammelten Materialien beschränkt.

Die Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig hat in der ersten Hälfte des Jahres 1919 im wesentlichen die Sammlung von Materialien für die Geschichte der Stadt Leipzig durchgeführt. In der zweiten Hälfte des Jahres 1919 wurde die Arbeit der Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig im wesentlichen auf die Bearbeitung der gesammelten Materialien beschränkt.

Die Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig hat in der ersten Hälfte des Jahres 1919 im wesentlichen die Sammlung von Materialien für die Geschichte der Stadt Leipzig durchgeführt. In der zweiten Hälfte des Jahres 1919 wurde die Arbeit der Kommission für die Erforschung der Geschichte der Stadt Leipzig im wesentlichen auf die Bearbeitung der gesammelten Materialien beschränkt.

INHALTSVERZEICHNIS

A. Einleitung

I.	Fragestellung	1
II.	Begriffe	7
	1. Bedarfsverknüpfungen	7
	2. Bedarfsbündelorientierter Absatz	13
III.	Abgrenzung der Erscheinung des bedarfsbündelorientierten Absatzes zum Phänomen der Diversifikation	18

B. Darstellung von Beispielen bedarfsbündelorientierten Absatzes

	(Empirischer Teil)	24
I.	Fertigung bedarflich verknüpfter Produkte durch <u>einen</u> Hersteller	26
	1. Franz Falke-Rohen Strumpf- und Strickwarenfabriken GmbH, Schmallenberg (1)	27
	2. The Gillette Company, Boston, und Gillette Roth-Büchner GmbH, Berlin (2)	30
	3. Melitta-Werke Bentz u. Sohn, Minden (Westfalen) (3)	34
	4. Rosenthal AG, Selb (4)	39

II.	Beschaffung bedarflich verknüpfter Produkte durch Fremdbezug	43
1.	Wilh. Drache KG, Solingen (5)	44
2.	Mielewerke GmbH, Gütersloh (6)	47
3.	H.H. Pott Nfgr. Rumhandelshaus, Flensburg (7)	49
4.	Salamander AG, Kornwestheim, und Gabor Damenschuhfabriken, Rosenheim (8)	52
III.	Kooperation mehrerer Hersteller	57
1.	Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft AEG-Telefunken, Geschäftsbereich Hausgeräte, Nürnberg / Hersteller von Küchenmöbeln (9)	58
2.	Efka-Werke Fritz Kiehn GmbH, Trossingen / Martin Brinkmann AG, Bremen (10)	62
3.	FKF Berlin Fleischwaren- und Konservenfabrik Schulz und Berndt GmbH u. Co. KG, Berlin / Camping Gaz International GmbH, Frankfurt (11)	67
4.	Florex Werke Niemann + Harde KG, Steinhagen / Anker Werk Arnold Kock KG, Borghorst (12)	71
5.	Kondor Holzwerk Karl Baumgart KG, Lemgo / Hersteller von Stühlen und Polstermöbeln (13)	74
6.	Stuttgarter Gardinenfabrik GmbH, Herrenberg / Herforder Teppichfabrik Huchzermeyer & Co. GmbH, Herford / Möbelfabrik Erwin Behr, Wendlingen (14)	77
7.	Vereinigte Farbenglaswerke AG, Zwiesel / Porzellanfabrik Kahla AG, Schönwald / Gebr. Hepp, Pforzheim (15)	80

C. Systematischer Teil: Erscheinungsformen und Ziele des bedarfsbündelorientierten Absatzes	83
I. Darstellung der Erscheinungsformen	83
1. Die bedarflich verknüpften Absatzobjekte	84
a. Art der Leistung: Sachleistung und Dienst- leistung	85
b. Verwendungsdauer	89
c. Relativer Rang	91
2. Grad und Arten der bedarflichen Verbundenheit	95
a. Grad der bedarflichen Verbun- denheit	95
b. Einseitige und gegenseitige bedarfliche Verbundenheit	98
c. Dauer der bedarflichen Ver- bundenheit	99
3. Bestimmungsgründe der bedarf- lichen Verbundenheit	102
a. Anwendungstechnisch bedingte Verknüpfungen	103
b. Bedarfsverknüpfungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften	105
c. Zivilisatorisch bedingte Bedarfsverknüpfungen	106
d. Geschmacklich-ästhetisch bedingte Bedarfsverknüpfungen	107

4. Absatzwirtschaftliche Eigenarten	112
a. Organisationsformen des bedarfs- bündelorientierten Absatzes (Träger der absatzwirtschaftlichen Aufgabe)	113
b. Die Struktur des Angebotsbündels	128
c. Markenbildung	137
d. Verpackung und Verkaufseinheiten	142
e. Spielarten der Preisgestaltung	147
II. Motive für bedarfsbündelorientierten Absatz	149
1. Umsatzsicherung und Umsatzausweitung als allgemeine unternehmenspolitische Zielsetzungen	151
2. Ertragswirtschaftliche Motive	154
a. Leistungssteigerung gegenüber Absatzmittlern	155
b. Leistungssteigerung gegenüber Verbrauchern	161
c. Erschließung neuer Verwendungs- möglichkeiten	169
d. Anpassung an Marktveränderungen	170
e. Schaffung der Bedarfsvoraus- setzungen	173
f. Wirtschaftliche Nutzung des Absatzpotentials	176
3. Kostenwirtschaftliche Motive	180

D. Die Auswirkungen des bedarfsbündel-orientierten Absatzes	185
I. Auswirkungen im Produktionsbereich	185
1. Vorstadien der Fertigung	187
2. Fertigung	195
3. Hilfs- und Nebenfunktionen der Fertigung	200
II. Auswirkungen im Absatzbereich	201
1. Absatzorganisation	202
a. Organisatorische Form	202
b. Absatzwege	215
2. Absatzpolitik	225
a. Gestaltung des Absatzprogramms	225
b. Produktgestaltung und Verpackung	232
c. Markenbildung	237
d. Werbung und Verkaufsförderung	241
e. Preisgestaltung	249
E. Grenzen des bedarfsbündelorientierten Absatzes	254



Abkürzungsverzeichnis

BfuP	Zeitschrift für Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
HBR	Harvard Business Review
HdW	Handbuch der Wirtschaftswissenschaften
NF	Neue Folge
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung

A. Einleitung

I. Fragestellung

Im Einzelhandel ist seit Jahrzehnten eine Wandlung der Sortimente zu beobachten. Die branchenmäßige Abgrenzung der Warenkreise nach dem zur Herstellung der Produkte verwendeten Material (z.B. Textilwaren, Eisenwaren) oder nach dem Herstellungsverfahren (z.B. Strickwaren oder Drechslerwaren) weicht in vielen Bereichen einer Abgrenzung nach Bedarfs- oder Verwendergruppen. Die Eisenwarenhandlung wird zum umfassend sortierten Haushaltwarengeschäft, aus dem Textilgeschäft wird das Modengeschäft, dessen Sortiment neben Oberbekleidung auch Schuhe, Strümpfe, Hüte, Strickwaren und sonstige Accessoires, wie Modeschmuck, Gürtel oder Parfums enthält.

Daneben erfahren aber auch die traditionell auf bestimmte Verwender oder Bedarfsarten spezialisierten Sortimente eine Erweiterung in Richtung auf umfassende Konsumbereiche. Ein modernes Einrichtungshaus führt neben Möbeln auch Heimtextilien, Bodenbeläge, Lampen und Tapeten, der Spielwarenladen gliedert sich eine eigene Abteilung für Kinderkleidung an. Eine Wandlung in dieser Richtung ist deutlich auch im Messe- und Ausstellungswesen zu beobachten. ¹⁾ Eine Reihe großer Publikumsmessen beschränkt sich nicht mehr auf die Darstellung der Erzeugnisse eines einzelnen Industriezweiges oder einer Gruppe von produktionswirtschaftlich verwandten Industriezweigen. Sie wird vielmehr zur Themenausstellung, die einen umfassenden Überblick über einen Lebens- oder Interessenbereich des Verbrauchers gibt. ²⁾ Beispiele solcher Themenausstellungen sind die Verkehrsausstellung in München, die "Freizeit 69" in Köln oder die "Teenage Fair" in Düsseldorf.

1) Vgl. dazu Schäfer, J.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, 2. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 73 f

2) Vgl. "Lernen als Informationsquelle. von der Heyde: Bedarfsbündel dem Verbraucher zeigen." In: Blick durch die Wirtschaft vom 10.1.1969

Dieser Entwicklung liegt die Erkenntnis zugrunde, daß der Verbraucher nicht in einzelnen Waren und Dienstleistungen denkt, sondern in größeren Bedarfszusammenhängen. Geschlossene Gruppierungen beherrschen in allen Konsumbereichen die Bedarfsvorstellungen, ganz abgesehen von jenen zwangsläufigen Bedarfsverknüpfungen, bei denen der Gebrauch des einen Produkts ohne das andere unmöglich ist (z.B. Füllfederhalter und Tinte; Filmkamera, Film, Projektor und die Dienstleistung des Entwickelns; Elektrogerät und Elektrizität; Tonbandgerät und Tonband usw.).¹⁾

Herbert Gross vertritt die Auffassung, daß das "Denken in Gesamtheiten des Konsums" mit wachsender Kaufkraft und Güterfülle zunimmt. "Der steigende Konsum akzentuiert die Vorstellung von Konsumbereichen, Bedarfsgruppen und Konsumstilen, zu denen sich einzelne Konsumgüter in der Betrachtung des Verbrauchers zusammenfügen Der Verbraucher sieht das einzelne Möbelstück als Teil der Einrichtung; das einzelne Kleidungsstück als Teil der Garderobe. Er denkt in Bedarfsgruppen wie Reisen, Freizeit, Sport, Wohnen, Verzehr²⁾; die großen Gruppen zerfallen in Untergruppen, die wiederum selbständige Bedarfsgruppen bilden wie: "Junge Frau", "Kind", "Teenager", "Twen"; oder "Auto", "elektrischer Haushalt", "Küche", "elektronische Bild- und Tonkultur", "Heimbüro", "gepflegtes Haus", "extravagante Nähkultur", "gesunder und gepflegter Körper" und viele andere. Beziehungen zwischen Teil und Ganzem hat es zwar immer gegeben, jedoch scheinen sie sich mit der Kaufkraft zu verstärken."³⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 4. Auflage, Köln und Opladen 1966, S. 105 f

2) Vgl. dazu auch Wündrich-Meißner, H.: Kollektivismus im Anzeigenteil bringt neue Rentabilität. In: Die Reklame, Jg. 1952, S. 207; siehe auch Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung, 4. Auflage, Köln und Opladen 1966, S. 106

3) Gross, H.: Neues Wirtschaftsdenken. Erfolg durch Marketing. Düsseldorf und Wien 1967, S. 120 f

Daß von der Erscheinung des verbundenen Bedarfs Auswirkungen auf die Angebotsseite des Markts ausgehen, ist nicht nur beim Handel oder im Messe- und Ausstellungswesen zu beobachten. In zunehmendem Maß finden Bedarfszusammenhänge auch in den Absatzprogrammen der Konsumgüterindustrie Berücksichtigung.

In einigen Bereichen kann man fast schon von einem gewissen Zwang sprechen, Aufgaben, die traditionell vom Handel bewältigt werden, in die Fertigungs- und Absatzüberlegungen des Herstellers einzubeziehen. Je mehr der Verbraucher eine ganze Bedarfsgruppe im Auge hat, desto mehr bedarf es der Abstimmung zwischen einzelnen Produkten, und zwar nicht nur einer Abstimmung des Handels durch bedarfsgerechte Güterkombinationen, sondern einer Abstimmung in der Entwicklung und Fertigung der Güter, wie sie nur der Hersteller selbst durchführen kann.

Im Bereich der Heimtextilien z.B. gibt es Gardinen und Teppiche, die in Farbe und Muster aufeinander abgestimmt sind. Bekannt sind auch die Tapetenbücher, die zu bestimmten Tapetenmustern den im Muster gleichen oder in der Grundfarbe passenden Gardinenstoff anbieten. Bestrebungen der Porzellanindustrie gehen unter dem Motto "der gedeckte Tisch" in die gleiche Richtung: Zum Tafelporzellan werden Trinkgläser im gleichen Dekor, in manchen Fällen sogar Bestecks und Tischwäsche angeboten. Bezeichnenderweise beschränkt sich dabei die Initiative nicht auf die Porzellanindustrie. Aus den bedarflich verwandten Industriezweigen, der Hohlglas- und der Besteckindustrie, werden ähnliche Bestrebungen gemeldet.¹⁾ Hersteller von Damenschuhen offerieren zu ihren Schuhmodellen in Material, Farbe und Verarbeitung passende Handtaschen und Gürtel. Möbelhersteller produzieren im Verein mit den Herstellern von Elektrogeräten komplette Küchen, bestehend aus Möbel und Gerät, die in ihren Abmessungen und äußerer Gestaltung miteinander harmonisieren.

1) Vgl. Teil B

Mit der vorliegenden Arbeit wollen wir versuchen, die Absatzproblematik derartiger, unter Bedarfs Gesichtspunkten zusammengefaßter Produktbündel in seinen verschiedenen Erscheinungsformen darzustellen und die Auswirkungen, die von einer solchen Maßnahme auf Produktions- und Absatzbereich der Unternehmung ausgehen, näher zu untersuchen. Dabei beschränken wir uns nicht auf jene Fälle, in denen die zusammengehörigen Produkte von einem Unternehmen hergestellt und abgesetzt werden. Im Interesse der produktionswirtschaftlichen Spezialisierung und mangels wirtschaftlicher Fertigungsmöglichkeiten stellen viele Unternehmen die passenden Komplementärprodukte nicht selbst her.¹⁾ Ein Großteil der angebotenen Güterkombinationen kommt daher durch Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen zustande. Gegenstand dieser Untersuchung sind darum auch solche Produktbündel, die von verschiedenen Produzenten hergestellt werden und unter Umständen erst auf späteren Stationen des Absatzweges zusammentreffen. Ausschlaggebend ist, daß die Initiative zur Verbundbildung vom Hersteller ausgeht.

Der verbundene Bedarf spielt auch in der Produktivgütersphäre eine wichtige Rolle. Man denke nur an den durch die Art der produzierten Erzeugnisse bestimmten Bedarf eines Industriebetriebs an Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie Werkzeugen und Einrichtungen. Auf der Angebotsseite haben derartige, relativ konstante Bedarfsbündelungen zu entsprechender Bedarfsausrichtung der liefernden Industrien geführt - sei es in der Form der Bindung der gesamten Leistungsvorgänge eines Unternehmens an bestimmte Abnehmergruppen (s. z.B. die sogen. Einrichtungsindustrien) oder in der Form des gemeinschaftlichen Vertriebs verschiedener Hersteller bedarfsverbundener Produkte.²⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 29

2) z.B. über sogenannte "gebundene Mehrfirmenvertreter", deren Vertretungssortiment nicht vom Vertreter, sondern von den zu vertretenden Unternehmen bestimmt wird. Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 56; vgl. auch Kiebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie. In: ZfB, 26.Jg., 1956, S. 1 - 14 u. 105 - 118

Wir müssen uns in dieser Arbeit schon aus Platzgründen auf die Konsumgüterindustrie beschränken. Eine solche Abgrenzung erscheint auch deswegen erforderlich, weil sich Bedarfszusammenhänge in der Konsumsphäre und in der Produktionsphäre in ihrem Wesen erheblich unterscheiden. So spielt z.B. der in der Industrie vorherrschende, rein äußerlich-zweckhafte Bedarfsverbund, der sich nach den Anforderungen der herzustellenden Erzeugnisse richtet, im Konsumgüterbereich nur eine untergeordnete Rolle. Unterschiede ergeben sich auch im Grad der Bündelung und daraus resultierend in den Organisationsformen der Bedarfsbündelorientierung. Die Zahl der bedarfsmäßig zusammengehörenden Produkte geht bei manchen Industriezweigen (z.B. bei der Textilveredelung) in die Tausende. Daß in einem solchen Fall das Angebot eines geschlossenen Sortiments aus einer Hand besonderer Organisationsformen bedarf, braucht nicht näher erläutert zu werden.

In der absatzwirtschaftlichen Literatur wurde diese sehr spezielle Frage bisher nicht erörtert. Allenfalls unter dem Stichwort "Diversifikation" wird die Aufnahme von Produkten, die mit den bisherigen bedarflich verknüpft sind, als eine der Möglichkeiten zur Gestaltung des Fertigungsprogramms angedeutet. ¹⁾

-
- 1) Vgl. Mc Carthy, G.w.: Festsetzung der Produktziele. In: AMA-Schriftenreihe, hrsg. v.d. American Management Association, Bd. 7, Die Entwicklung neuer Produkte, Düsseldorf 1960, S. 47;
Ward, E.P.: Planning Tomorrow Today Through Successive Focusing. In: Journal of Marketing, Vol. 31, Nr. 3, 1967, S. 24 f;
Lozier, E.D.: Festlegung der Firmenziele. In: AMA-Schriftenreihe, hrsg. v.d. American Management Association, Bd. 7, Die Entwicklung neuer Produkte. Düsseldorf 1960, S. 26;
Hake, B.: Die Suche und Auswahl neuer Produkte. Die Praxis der Diversifikation, München 1966, S. 20, vgl. auch Kennessey, V.: Die langfristige Produktplanung. In: Die Unternehmung, 18. Jg., 1964, S. 34;
Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing. 4. Auflage, Berlin 1971, S. 187 f.

Hayek, N.G.: Diversifikation als Element der langfristigen Planung. In: Betriebswirtschaftliche Probleme I/1964. Langfristige Planung, Plankostenrechnung, Marketing, Business, Management. Aus der betriebswirtschaftlichen Beilage der Neuen Zürcher Zeitung, 3. Aufl., Zürich 1964, S. 16

Insbesondere in der amerikanischen Literatur werden die Vorteile der Aufnahme bedarflich verknüpfter Produkte in das bestehende Programm dargestellt und eine solche Konzeption als Grundlage einer geplanten Diversifikation empfohlen. ¹⁾

Diese Überlegungen werden aber stets aus dem Blickwinkel des nach neuen Produkten suchenden Unternehmens angestellt. Der Gedanke etwa, das eigene Programm durch bedarflich verknüpfte Produkte in Zusammenarbeit mit anderen Herstellern zu vervollständigen, spielt dabei naturgemäß keine Rolle. Auf die Abgrenzung des Themas dieser Untersuchung zur Diversifikation wird noch im einzelnen eingegangen werden. Hier sei zunächst nur angemerkt, daß der Ausgangspunkt aller Überlegungen zur Diversifikation die Erweiterung des eigenen Programms ist. Im Gegensatz dazu steht hier das Absatzprogramm im Mittelpunkt des Interesses. Der Fall, daß alle zusammengehörenden Produkte von demselben Unternehmen hergestellt werden, ist dabei nur eine Möglichkeit von mehreren.

Riebel hat sich mit der Frage des gemeinsamen Absatzes bedarfsverbundener Güter befaßt. ²⁾ Er berücksichtigt jedoch wiederum nur den Fall, daß mehrere Hersteller bedarflich verbundener Produkte auf absatzwirtschaftlichem Gebiet zusammenarbeiten. Der Schwerpunkt seiner Überlegungen liegt bei organisatorischen Fragen.

-
- 1) Vgl. Ansoff, H.J.: Strategies for Diversification. In: Harvard Business Review, Vol. 35, 1957, Nr. 5, S. 120; Bartels, G.: Diversifizierung. Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung. Stuttgart 1966, S. 59; Gross, H.: Neues Wirtschaftsdenken, a.a.O., S. 12 ff.
- 2) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 115 f

II. Begriffe

1. Bedarfsverknüpfungen

Die Erscheinung von Bedarfsverknüpfungen äußert sich darin, daß bestimmte Güter nur zusammen mit anderen Gütern verwendungsfähig sind, d.h. daß der Gebrauch des einen ohne das andere sinnlos ist (z.B. Schreibmaschine und Farbband) oder daß die Güter zwar für sich allein gebrauchsfähig sind, im Hinblick auf einen bestimmten Verwendungszweck oder Bedarfsanlaß aber üblicherweise den gleichzeitigen Gebrauch anderer Güter verlangen (z.B. verschiedene Geschirr- oder Besteckteile). Zur Befriedigung eines Bedürfnisses gehören also mehrere Güter zusammen, oder anders ausgedrückt, ein Bedürfnis kann den Bedarf nach mehreren Gütern gleichzeitig hervorrufen. Um dies zu verdeutlichen, erscheint es angebracht, zunächst kurz auf die Entstehung des Bedarfs einzugehen, insbesondere auf das Verhältnis zwischen Bedürfnis und Bedarf.

Ausgangspunkt der Bedarfsbildung sind die menschlichen Grundbedürfnisse. ¹⁾ Brentano nennt u.a. das Bedürfnis der baren Lebenserhaltung, das Bedürfnis nach Anerkennung, das Bedürfnis nach Erheiterung, Reinlichkeit, Bildung usw. ²⁾

Diese Grundbedürfnisse richten sich noch nicht auf bestimmte Objekte, sie sind zunächst als wenig konturierter Drang vorhanden. Erst durch die Einflüsse aus der indivi-

1) Vgl. Scherhorn, G.: Bedürfnis und Bedarf. Sozialökonomische Grundbegriffe im Lichte der neueren Anthropologie. Beiträge zur Verhaltensforschung, hrsg. von G. Schmolders, Heft 1, Berlin 1959, S. 66;
Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung. Markttuntersuchung und Marktbeobachtung. 4. Aufl., Köln u. Opladen 1966, S. 130

2) Vgl. Brentano, L.: Versuch einer Theorie der Bedürfnisse. In: Konkrete Grundbedingungen der Volkswirtschaft. Gesammelte Aufsätze von Lujo Brentano, Leipzig 1924, S. 112 ff.;
vgl. dazu auch Müller-Freienfels, R.: Die Seele des Alltags. Eine Psychologie für Jedermann. Berlin 1925, S. 29 ff.

duellen Eigenart des Menschen und aus der sozialen Umwelt werden diese Grundbedürfnisse zu konkreten Bedürfnissen z.B. nach Wohnung, Nahrung, Unterhaltung. Schäfer spricht vom "erkannten Bedürfnis". ¹⁾ Durch die Konfrontierung mit dem Warenangebot am Markt wird ein solches konkretes Bedürfnis zum Bedarf, wenn der Bedarfsträger über genügend Kaufkraft verfügt.

Abbot unterscheidet zwischen Grundbedürfnis (basic want) und abgeleitetem Bedürfnis (derived want). Dieses Grundbedürfnis hat jedoch nichts mit den oben genannten menschlichen Grundbedürfnissen zu tun, es entspricht eher dem hier so bezeichneten konkreten Bedürfnis. Grundbedürfnis ist der Wunsch nach Erleben, von diesem abgeleitet ist das Bedürfnis nach Gütern, die dieses Erleben vermitteln sollen. ²⁾ Durch ein solches Grundbedürfnis wird nun aber in den meisten Fällen der Bedarf nach mehreren Gütern gleichzeitig ausgelöst, oder wie Abbot es ausdrückt: "Im typischen Fall verlangen Aktivitäten die gleichzeitige Verwendung mehrerer Produkte (beim Tennis z.B. braucht man einen Platz, ein Netz, Schläger, Bälle und zweckmäßige Kleidung). Der Wunsch nach einem bestimmten Erleben schließt natürlich notwendig den Wunsch nach all den notwendigen Dienstleistungen der solcherart zu einer Gruppe gehörenden komplementären Güter ein". ³⁾ In Wirklichkeit tritt daher ein Bedarf nur selten isoliert auf, sondern meist im Verbund mit anderen Bedarfen.

Die Erscheinung des verknüpften Bedarfs hat Bedeutung sowohl im Konsumgüterbereich als auch im Produktivgüterbereich. Auch bei Produktivgütern gibt es diese zwangs-

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 132

2) Vgl. Abbot, L.: Qualität und Wettbewerb. Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie. München und Berlin 1958, S. 43 f

3) Ebenda, S. 48

läufige Verknüpfung zweier oder mehrerer Produkte, welche erst im gegenseitigen Verbund Gebrauchsfähigkeit erlangen (z.B. Maschine, Kraftstoff und Schmierstoff) und andererseits die Verknüpfung zwischen an sich selbständigen Produkten zur Erreichung eines bestimmten Zwecks oder im Hinblick auf einen bestimmten Bedarfsanlaß (z.B. zwischen verschiedenen Ausgangsstoffen und Werkzeugen zur Herstellung eines neuen Produkts).

Bedarflieh verknüpfte Güter werden in der Literatur auch als komplementäre Güter ¹⁾ oder als nachfrageverbundene Güter ²⁾ bezeichnet.

Die Bezeichnung als komplementäre Güter ist jedoch u.E. zu allgemein. Von komplementärprodukten wird nicht nur im Hinblick auf bedarflieh Komplementarität gesprochen. Man spricht z.B. auch von komplementären Gütern in Bezug auf den saisonalen Absatzverlauf. In diesem Sinn sind z.B. Baustoffe Komplementärprodukte zu Kohlen (s. die häufige Kombination dieser beiden Produktarten im Handel). Zudem wird der Begriff der Komplementarität häufig zu weit gefaßt. Kapferer, Disch z.B. unterscheiden nur zwei Formen von Wechselbeziehungen zwischen Gütern: "Produkte vermögen sich zu ergänzen (Komplementärprodukte) oder zu ersetzen (Substitutionsprodukte)". ³⁾ Dieser begriff der komplementarität ist zu wenig aussagefähig. Es gibt sehr viele Güter, die keine bedarflieh Beziehung untereinander aufweisen. ⁴⁾

1) Vgl. Schneider, E.: Einführung in die wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 11. Aufl., Tübingen 1967, S. 11;
Abromeit, G.: Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik. Wiesbaden 1955, S. 191

2) Vgl. Roepke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft. Zürich und Stuttgart 1961, S. 223;
Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels. Köln u. Opladen 1963, S. 172 ff.

3) Vgl. Kapferer, C., Disch, W.K.A.: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik. Compendium der Absatzwirtschaft, Bd. 1, Köln u. Opladen 1967, S. 37;
ebenso Dean, J.: Managerial Economics. New York 1951: "...the... product may be a substitute; or it may be a complement."

4) Vgl. dazu auch Abromeit (Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm, a.a.O., S. 191), der neben Ersatzgütern und Komplementär Gütern auch Güter ohne Wechselbeziehung nennt.

Die Erscheinung der Kaufverbundenheit unterscheidet sich grundsätzlich von der Bedarfsverbundenheit. Kaufverbunden sind solche Güter, die der Käufer am gleichen Ort, zur gleichen Zeit einkaufen will. Die Verbindung bezieht sich also lediglich auf Zeit und Ort des Einkaufsvorgangs.

Diesen Unterschied zwischen Verbundenheit des Bedarfs und Verbundenheit der Nachfrage meint Gümbel, wenn er zwischen "Verbundenheit der Nachfrage bezüglich der Nutzenstiftung" und "Verbundenheit der Nachfragerealisierung" unterscheidet. Letztere führt er darauf zurück, "daß der Konsument c.p. ein Minimum an Einkaufs-"Kosten" (Geld, Zeit und Mühe umfassend) aufzuwenden bereit ist." ¹⁾

Verbundenheit der Nachfrage zwischen Gütern kann natürlich auf deren bedarflicher Verknüpfung beruhen; allerdings spielen dafür die "Einkaufskosten" nur eine untergeordnete Rolle. Zwischen der bedarflichen und der Nachfrageverknüpfung bestehen aber keineswegs zwangsläufige Beziehungen. So sind durchaus nicht alle Güter verbundenen Bedarfs auch bezüglich ihrer Nachfrage miteinander verknüpft. Man denke nur an die relativ häufig vorkommende Verbindung zwischen Gebrauchsgütern und Verbrauchsgütern, welche wegen der unterschiedlichen Periodizität des Bedarfs ²⁾ höchst selten zu gleicher Zeit nachgefragt werden. Andererseits treten Nachfrageverknüpfungen zwischen Gütern auf, die bedarflich in keinerlei Beziehungen zueinander stehen, oder für den einzelnen Bedarfsträger sogar substitutionalen Charakter haben (z.B. Kaffee und Tee). ³⁾

1) Vgl. Gümbel, R.: Sortimentpolitik ..., a.a.O., S. 174 f

2) Hier wird deutlich, daß mit dem gemeinhin als "Periodizität des Bedarfs" bezeichneten Phänomen eigentlich die Periodizität der Nachfrage gemeint ist.

3) Für das Auftreten der Nachfrageverbindung ist in diesem Fall jedoch ausschlaggebend, daß Kaffee und Tee für den Haushalt als Bedarfsträger im Hinblick auf seinen Gesamtbedarf komplementäre Güter sind.

Schäfer unterscheidet drei Arten von Bedarfsverknüpfungen oder Bedarfszusammenhängen: den verbundenen Bedarf, den Bedarfskomplex und das Bedarfsgefüge eines Bedarfsträgers. ¹⁾

Der einfachste Fall ist der des verbundenen Bedarfs. Hierunter wird die oben angedeutete zwangsläufige Verbindung zwischen unselbständigen Gütern verstanden. Dazu wurden schon mehrere Beispiele genannt. weitere Beispiele sind Automobil, Benzin und Reifen oder Lampe, Glühbirne und Elektrizität.

Im Gegensatz zu den bedarfsverbundenen Gütern, die in einer ganz bestimmten Kombination zur Befriedigung eines Bedürfnisses unbedingt zusammen gehören, wird unter einem Bedarfskomplex eine Mehrzahl von Bedarfen verstanden, die unter dem Gesichtspunkt einer Verbrauchs Idee miteinander verknüpft sind. Als Beispiele werden genannt: Reisebedarf, Fotografieren, Körperpflege, "Ausgehen" usw. Die Bedarfskomplexe können von Bedarfsträger zu Bedarfsträger ganz unterschiedlich zusammengesetzt sein. Während der Bedarfskomplex "Konzertbesuch" für den einen Bedarfsträger nur aus dem Bedarf nach besonderer Bekleidung und der Eintrittskarte besteht, können bei einem anderen noch eine ganze Reihe weiterer Bedarfe, wie der nach einer Taxifahrt, Pausenerfrischung, anschließendem Restaurantbesuch usw. dazugehören.

Zu den als Bedarfsarten bezeichneten Bedarfsgruppierungen besteht folgender Unterschied:

Um die scheinbar unübersehbare Vielfalt menschlicher Bedarfe dem Betrachter zugänglich zu machen, müssen diese Bedarfe in eine geistige Ordnung gebracht werden. Dabei können die verschiedensten Ordnungsprinzipien angewendet werden, nach denen sich die unterschiedlichsten Gruppierungen ergeben. Je nach Fragestellung des Betrachters ergibt sich eine Einteilung der Bedarfe in Bedarfsarten:

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 105 ff.

z.B. die Einteilung in produktiven Bedarf und konsumtiven Bedarf oder in Erstbedarf und Ersatzbedarf oder in persönlichen Bedarf und unpersönlichen Bedarf ¹⁾ oder aber die bekannte Einteilung der Bedarfe in Ernährungsbedarf, Kleidungsbedarf, Wohnungsbedarf und Kultur- und Luxusbedarf. ²⁾

Die Gruppierung nach Bedarfsarten folgt also einem mehr oder weniger willkürlich gewählten Ordnungsprinzip, nach welchem die Bedarfe gleichsam nebeneinander gelegt sind. **Ein Bedarfszusammenhang zwischen den einzelnen Bedarfen einer Bedarfsart braucht nicht zu bestehen.**

Dagegen folgt die Gruppierung nach Bedarfskomplexen einer natürlichen Ordnung auf einen konkreten Bedarfsfall hin. Die einzelnen Bedarfe eines Bedarfskomplexes sind im Hinblick auf einen ganz konkreten Bedarfsanlaß zu einer Einheit verknüpft.

Der Unterschied zwischen Bedarfskomplex und Bedarfsart wird offensichtlich, wenn man sich vor Augen führt, daß die zu einem Bedarfskomplex gehörenden Bedarfe aus den verschiedensten Bedarfsarten stammen können.

Zwar kommt es häufig vor, daß alle Bestandteile eines Bedarfskomplexes zu einer einzigen Bedarfsart gehören. Die einzelnen Bedarfe des Komplexes "Wohnungseinrichtung" - Bedarfsanlaß könnte etwa eine Eheschließung und Gründung eines neuen Hausstandes sein - sind alle in der Bedarfsart "Wohnungsbedarf" zu finden. Dagegen stammen die Einzelteile des Bedarfskomplexes "Abendgesellschaft" aus den Bedarfsarten Ernährungsbedarf, Kleidungsbedarf, Unterhaltungsbedarf usw. oder im Komplex "Wochenendfahrt" sind die Bedarfsarten Transportbedarf, Ernährungsbedarf, Kleidungsbedarf, Wohnungsbedarf, Erholungsbedarf und Erbauungs-

1) Vgl. dazu im einzelnen Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 99 ff.

2) Vgl. Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 11

bedarf vertreten. Es wird deutlich, daß ein Bedarfskomplex Bedarfe verschiedenster Art zur Erreichung eines bestimmten Lebenszieles oder -zweckes vereinigt.

Das an dritter Stelle genannte Bedarfsgefüge läßt sich folgendermaßen charakterisieren:

Das Gesamtgefüge des Bedarfs eines Menschen oder einer Haushaltung hat ein ganz bestimmtes Gepräge, das beim einzelnen Menschen nicht nur von seinem individuellen Merkmalen, wie Alter, Geschlecht usw. geprägt wird, sondern ebenso von seiner Umwelt, von der sozialen Schicht, der er angehört, aber auch von seiner eigenen Einstellung zum Leben, von der Art seiner Lebensführung.

Jeder Bedarfsträger hat eine bestimmte Vorstellung von seiner Lebenshaltung, die er zu realisieren trachtet. Sein Bedarfsgefüge weist in diesem Sinne "Gestaltcharakter" ¹⁾ auf.

Die praktische Bedeutung des Bedarfsgefüges liegt darin, daß hier in ihrer Zusammensetzung relativ konstante Bedarfskombinationen gegeben sind. ²⁾ Eine empirische Untersuchung über die Bedarfsgefüge verschiedener Schichten, verschiedener Zeitepochen, verschiedener Länder oder Kulturkreise fehlt u.W. allerdings bisher.

2. Bedarfsbündelorientierter Absatz

Unter einem Bedarfsbündel wird eine Mehrzahl miteinander verbundener Bedarfe verstanden. Im Gegensatz zum Begriff "Bedarfsverknüpfung", der das abstrakte Verhältnis zweier Bedarfe zueinander kennzeichnet, ist mit dem Bedarfsbündel die konkrete Erscheinung mehrerer, im Verbund auftretender Bedarfe selbst gemeint.

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 106

2) Vgl. z.B. Sandig, C.: Bedarfsforschung. Schriftenreihe Organisation, hrsg. v. H. Nicklisch, Stuttgart 1934, S. 74; Katona, G.: Psychological Analysis of Economic Behavior. New York, Toronto, London 1951, S. 43 u. 63 ff.

Nach der Schäfer'schen Einteilung würden unter diesen Begriff der (zwangsläufig) "verbundene Bedarf" und der "Bedarfskomplex" fallen. Die bedarfliche Verknüpfung ist bei diesen beiden eine äußerliche, vom Produkt her bestimmte, also objektiver Natur. Die Ergänzungsmöglichkeit bzw. -bedürftigkeit der Produkte ergibt sich hier aus dem Verwendungszweck. Dagegen hat das "Bedarfsgefüge" mehr subjektiven Charakter. Der Zusammenhang innerhalb eines Bedarfsgefüges ist vom Lebenszuschnitt des einzelnen Bedarfsträgers bestimmt. Eine vom Produkt her bestimmte Ergänzungsmöglichkeit in Bezug auf das Bedarfsgefüge ist nicht gegeben.

Von bedarfsbündelorientiertem Absatz wird gesprochen, wenn ein Hersteller, dessen Produkte auf verbundenen Bedarf treffen, allein oder zusammen mit anderen Herstellern dieser Bedarfsbündelung durch eine entsprechende Zusammensetzung seines Angebots Rechnung trägt.

Die Bedarfsbündelorientierung muß durchaus nicht das gesamte Programm eines Unternehmens erfassen. Bedarfsbündelorientierter Absatz liegt auch dann vor, wenn nur ein Teil des Programms bzw. bei Zusammenarbeit mehrerer Hersteller jeweils nur ein Produkt in bedarfsgerechter Kombination mit anderen abgesetzt wird.

Es gibt Unternehmen, die ihre gesamte Unternehmenspolitik auf ein verhältnismäßig eng begrenztes Bedarfsbündel ausrichten. Es kommt aber auch der Fall vor, daß die Bedarfsbündelorientierung auf einen Teil des Programms beschränkt bleibt, der nach seinem Beitrag zum gesamten Umsatz nur eine untergeordnete Rolle spielt. Der zweite Fall ist verhältnismäßig häufig bei der Kooperation mehrerer Unternehmen anzutreffen. Die Bedarfsbündelorientierung kann sich in einem solchen Fall auf ein einziges, innerhalb der produktionswirtschaftlichen Spezialisierungsrichtung des Unternehmens liegendes Produkt beschränken, das durch bedarflich verknüpfte Produkte anderer Hersteller ergänzt wird.

Merkmal des bedarfsbündelorientierten Absatzes ist das gemeinsame Angebot der bedarfsmäßig zusammengehörenden Produkte. Die geschmacklich-ästhetische Abstimmung bedarfsverbundener Produkte erscheint überhaupt nur dann sinnvoll, wenn die Produkte im Verbund angeboten werden, d.h. wenn es für den Verbraucher offensichtlich ist, daß ganz bestimmte Produkte zusammengehören.

Es wurde absichtlich nicht von verbundenem Absatz gesprochen. Insbesondere in den Fällen, in denen die bedarfsverbundenen Produkte von verschiedenen Herstellern gefertigt werden, können verschiedene Absatzwege gewählt werden, so daß die einzelnen Produkte erst auf einer späteren Stufe, beim Absatzmittler, in Verbindung miteinander treten.

In der Regel gehört zum "gemeinsamen Angebot", daß die zusammengehörenden Produkte zur gleichen Zeit am gleichen Ort vorhanden sind. Ein gemeinsames Angebot kann aber auch mittels Prospekt oder Katalog erfolgen oder dadurch, daß der Anbieter des einen Produkts auf das dazugehörige Komplementärprodukt aufmerksam macht.

Zwischen Gütern verbundenen Bedarfs bestehen ex definitione nur komplementäre Beziehungen. Die bedarfsmäßig zusammengefaßten und gemeinsam angebotenen Produktbündel enthalten daher zum Teil ausschließlich Komplementärprodukte. Die Bestandteile eines solchen Bündels stehen nach Art und Zahl fest. Zum bedarfsbündelorientierten Absatz zählen aber auch loserer Formen der Güterkombination, in denen zu einzelnen Bestandteilen Alternativen geboten werden, so daß der Bedarfsträger die seinem speziellen Bedarf gemäße Kombination in gewissem Umfang bestimmen kann. Diese Unterscheidung spielt besonders dann eine Rolle, wenn der Veroraucher aus geschmacklich-ästhetischen oder anwendungstechnischen Gründen nur solche Produkte verwenden kann, die schon bei der Herstellung aufeinander abgestimmt wurden.

Bedarfsbündelorientierter Absatz heißt nicht, daß das zugrundeliegende Bedarfsbündel vollständig gedeckt werden muß. Wie wir weiter oben bereits feststellten, ist es überhaupt schwierig, eine allgemeingültige Aussage über die Zusammensetzung eines Bedarfsbündels machen zu wollen. Meistens sind nur wenige Produkte des Kernbedarfs bestimmt, die von Bedarfsträger zu Bedarfsträger mit ganz unterschiedlichen weiteren Produkten verknüpft sind. Das Bedarfsbündel "Rasieren" z.B. umfaßt in seinem Kern nur Rasierapparat, Klinge, Seife und Rasierpinsel. Für den einen Bedarfsträger mag eine solche Mindestausstattung ausreichend sein, für einen anderen gehören noch die verschiedensten Kosmetika dazu. Der Umfang und die Zusammensetzung eines Bedarfsbündels hängt also weitgehend von den individuellen Bedarfsvorstellungen des einzelnen Bedarfsträgers ab.

Schon aus diesem Grund wird es schwerfallen, die Vollständigkeit oder Unvollständigkeit einer im Verbund angebotenen Güterkombination im Hinblick auf ein bestimmtes Bedarfsbündel zu beurteilen.

Wir sprechen aber auch dann von bedarfsbündelorientiertem Absatz, wenn die in Frage stehende Güterkombination ganz offensichtlich unvollständig ist, weil ein Produkt des Kernbedarfs fehlt. Das erwähnte Bedarfsbündel "gedeckter Tisch" z.B. wird von verschiedenen Herstellern oder Herstellergruppen in ganz unterschiedlicher Zusammensetzung angeboten. Im einfachsten Fall besteht es aus einem Tafelservice mit gleich dekorierten Trinkgläsern, im anderen Extrem aus Tafelservice, Trinkgläsern, Besteck, Tafelschmuck (z.B. Kerzenleuchter), Tischtuch und Serviette.

Man muß sich in diesem Zusammenhang vor Augen halten, daß zwar Bedarfszusammenhänge aus der Natur der menschlichen Bedürfnisse entstehen und damit eine zwangsläufige Erscheinung sind, daß aber die Politik der Bedarfsbündel-

orientierung für das betroffene Unternehmen durchaus keine zwangsläufige Folge einer derartigen Bedarfsgestaltung ist. Für viele Unternehmen mag es z.B. sehr viel vorteilhafter sein, auf bestimmte Käuferschichten, auf einen geographischen Ausschnitt des Marktes oder ein bestimmtes Qualitätsniveau abzielen oder etwa den zu produzierenden Warenausschnitt nach rein fertigungswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu bestimmen.

Dabei sind jedoch die Bedarfsbündelorientierung im Absatz und die Ausrichtung des Fertigungsprogramms nach fertigungswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht in jedem Fall sich gegenseitig ausschließende Alternativen.

Aus der Bedarfsbündelorientierung im Absatz ergeben sich zwar Folgerungen für die gesamten Leistungsvorgänge eines Unternehmens, insbesondere auch für die Gestaltung des Fertigungsprogramms. Trotzdem ist dieses Prinzip nicht in erster Linie eine Frage des zu produzierenden Warenausschnitts. Inwieweit ein Unternehmen der Bedarfsbündelorientierung auch in seinem Produktionsbereich folgen soll, muß für jedes einzelne Produkt speziell untersucht werden.

Wie in den Beispielen noch darzustellen ist, gibt es Unternehmen, die im Produktionsbereich ausschließlich dem Prinzip größtmöglicher Massenhaftigkeit folgen - sei es durch Material- oder Verfahrensspezialisierung, die ihre Erzeugnisse aber durch entsprechende Kooperation mit Herstellern bedarfsverbundener Produkte oder durch Zukauf entsprechender Handelsware in bedarfsgerechtem Verbund absetzen.¹⁾

In extremen Fällen können sich solche Betriebe den reinen Absatzmittlerbetrieben in ihren Leistungen erheblich nähern.²⁾

1) Vgl. dazu Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 29

2) Vgl. ebenda, S. 53

III. Abgrenzung der Erscheinung des bedarfsbündel-orientierten Absatzes zum Phänomen der Diversifikation

Es wurde weiter oben bereits angedeutet, daß die Erweiterung des Produktionsprogramms um solche Produkte, die mit den bisherigen bedarflich verknüpft sind, in der Literatur als eine der Diversifikationsmöglichkeiten genannt wird.

Unter Diversifikation oder Diversifizierung versteht man gewöhnlich diejenigen Maßnahmen, die auf eine gezielte, qualifizierte Ausweitung des Leistungsprogramms einer Unternehmung gerichtet sind, in dem Sinne, daß (subjektiv) neue Leistungsarten aufgenommen werden, die sich von den bisherigen unterscheiden. Es soll nicht eine einzelne Leistungsart, sondern das Leistungsprogramm der Unternehmung als Ganzes ausgeweitet werden.¹⁾

Diversifikation liegt demnach vor, wenn die neue Leistungsart einem Bereich angehört, in dem das Unternehmen bisher nicht tätig gewesen ist.

Über das Ausmaß der den Begriff kennzeichnenden "Andersartigkeit" der neuen Leistungsart bestehen in der Literatur Meinungsverschiedenheiten. Es wird von horizontaler, vertikaler und lateraler Programmerweiterung gesprochen.

Bei horizontaler Erweiterung besteht zwischen dem bisherigen Programm und der neuen Leistungsart ein sachlicher Zusammenhang, der im Produktionsverfahren, in der Absatzorganisation oder im Kundenkreis gegeben sein kann. Bei vertikaler Erweiterung werden vor- oder nachgeschaltete Leistungsarten in das Programm aufgenommen. Bei lateraler Erweiterung besteht mit dem bisherigen Programm kein unmittelbarer Zusammenhang. Den Ausgangspunkt zu derartigen Maßnahmen bilden meist finanzielle Überlegungen.

1) Vgl. z.B. Bartels, G.: Diversifizierung, a.a.O., S. 18;
Borschberg, E.: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung. Bern, Stuttgart 1969

Während einige Autoren in allen drei Fällen von "Diversifikation" sprechen, folglich horizontale, vertikale und laterale Diversifikation unterscheiden ¹⁾, wollen andere den Diversifikationsbegriff auf die laterale Programmerweiterung beschränkt wissen. ²⁾

Thorp z.B. unterscheidet "five kinds of relationship between the plants belonging to one firm:

1. Uniform functions - the plants make the same product.
2. Divergent functions - by-products, joint-products, similar production processes.
3. Convergent functions - complementary products, auxiliary products, similar markets.
4. Continuing functions - vertical integration.
5. Unrelated functions." ³⁾

Nach Stigler kann man nur im letzten Fall von "pure diversification" sprechen. ⁴⁾ ⁵⁾

-
- 1) Vgl. z.B. Hake, B.: Diversifikation: Suche und Auswahl neuer Produkte. In: Marketing Journal, Heft 1, 1968, S. 9;
Ansoff, L.: Strategies for Diversification, a.a.O., S. 118
 - 2) Vgl. Freudenmann, H.: Planung neuer Produkte. Stuttgart 1965, S. 66;
vgl. auch Mellerowicz, K.: Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem. Freiburg 1958, S. 115
 - 3) Vgl. Thorp, W.L.: The Integration of Industrial Operations, hrsg. vom U.S. Bureau of the Census, Washington 1924, S. 161, zit. nach Gort, L.: Diversification an Integration in American Industry. Princeton 1962, S. XIX
 - 4) Ebenda, Vorwort von G.J. Stigler
 - 5) Hier liegt ein statischer Begriff der Diversifikation zugrunde. Man kann (einen statischen und einen dynamischen Begriff unterscheiden) Diversifikation entweder als Zustand oder als Vorgang auffassen.

Ähnlicher Auffassung ist auch Gort: "Diversification may be defined as an increase in the heterogeneity of MARKETS served by an individual firm. Heterogeneity of PRODUCTION is distinct from diversification if it involves minor differences of essentially the same product, or if it takes the form of vertical integration." ¹⁾

Der Begriff Gorts ist insofern etwas weiter, als er auch dann von Diversifikation spricht, wenn das neue Produkt den gleichen Produktionsprozeß durchläuft wie die bisherigen Produkte, während dieser Fall bei Stigler ausdrücklich nicht zur Diversifikation gerechnet wird (vgl. Pkt. 2).

Wir wollen uns hier der Begriffsbestimmung Gorts anschließen und von Diversifikation nur dann sprechen, wenn die Unternehmung mit den neuen Leistungen auf einem bisher nicht bearbeiteten Markt tätig wird. Dabei ist es gleichgültig, ob die neuen und die bisherigen Erzeugnisse in produktionswirtschaftlicher Beziehung verwandt sind oder nicht. Als zu verschiedenen Märkten gehörig werden Güter angesehen, die in keiner Wechselbeziehung zueinander stehen, also weder Substitutionsgüter noch Komplementärgüter sind, d.h. daß der Bedarf nach dem einen Gut durch eine Änderung im Bedarf nach

¹⁾ Gort, M.: Diversification and Integration, a.a.O., S. 8

dem anderen Gut nicht berührt wird. ¹⁾ Die Erweiterung des Produktionsprogramms um bedarflich - mit den bisherigen - verknüpfte Produkte fällt danach nicht unter den derart bestimmten Diversifikationsbegriff.

Eine solche Abgrenzung der beiden Phänomene gegeneinander erscheint auch aus der unterschiedlichen Zielsetzung beider Maßnahmen gerechtfertigt. Als eines der wichtigsten Motive einer Politik der Diversifikation wird stets die Streuung des Unternehmensrisikos genannt. ²⁾

-
- 1) Die Kreuz-Preiselastizität zwischen beiden Gütern ist gering. Unter der Kreuz-Preiselastizität versteht man das Verhältnis zwischen der relativen Änderung der mengenmäßigen Nachfrage nach einem Gut und der sie bewirkenden relativen Änderung des Preises eines anderen Guts.

Vgl. Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie II, a.a.O., S. 31;

vgl. dazu auch Gort, M.: (Diversification and Integration, a.a.O., S. 9), der die Zugehörigkeit zweier Produkte zu verschiedenen Märkten folgendermaßen bestimmt: "Two products may be specified as belonging to separate markets if their cross-elasticities of demand are low and if, in the short run, the necessary resources employed in the production and distribution of one cannot readily be shifted to the other."

- 2) Vgl. z.B. Beckman, T.N. u. Davidson, W.R.: Marketing. 7. Aufl., New York 1962, S. 629 ff.;

Bartels, G.: Diversifizierung, a.a.O., S. 57;

Ansoff, I.: Strategies for Diversification, a.a.O., S. 114;

Freudenmann, H.: Planung neuer Produkte, a.a.O., S. 25;

Andrews, K.R.: Product Diversification and the Public Interest. In: Harvard Business Review, Bd. 29, Nr. 4, 1951, S. 95 ff.

Das in diesem Zusammenhang relevante Risiko der Unternehmung besteht in zu starker Spezialisierung auf bestimmte Produkte, Märkte oder Bedarfsträger, durch die die Existenz des Unternehmens bei Rückgang der Nachfrage bedroht sein kann. Einproduktbetriebe und solche mit engem ¹⁾ Programm sind der Gefahr des Marktverlustes durch Änderungen in den Bedürfnissen der Verbraucher, Entwicklung von Substitutionsprodukten oder durch das Auftreten neuer Wettbewerber stärker ausgesetzt. Für konsumnahe Industriezweige gilt das in besonderem Maße und viele konsumnahe Betriebe versuchen daher, das Absatzrisiko durch Diversifikation auf mehrere Absatzträger zu verteilen.

Die Zielsetzung kommt auch in der von der Wirtschaftspresse gebrauchten Umschreibung für Diversifikation, ein Unternehmen "schaffe sich ein zweites Bein" oder "stelle sich auf ein zweites Bein" ²⁾ zum Ausdruck.

Durch eine Programmerweiterung auf bedarflich verknüpfte Produkte kann aber eine Verteilung des Risikos gerade nicht erreicht werden. Ein möglicher Absatzrückgang durch technische Neuerungen oder Änderungen in den Bedürfnissen der Verbraucher betrifft bedarflich verbundene Güter gleichzeitig. Das bei der Diversifikation vorherrschende Motiv "Streuung des Risikos" spielt daher bei den hier untersuchten Maßnahmen keine Rolle.

1) "eng" in marktlicher Hinsicht

2) Vgl. z.B. Rechtzeitig auf andere Beine gestellt. Theodor Hymmen KG Maschinenfabrik, Bielefeld. In: Industriekurier vom 28.1.1969, S. 16

Der Weg zum zweiten Bein, v. B. Hake. In: Industriekurier v. 24.7.1969, S. 17

Efka läßt die Auslandsmärkte rauchen. Drei Säulen tragen das Geschäft. In: Handelsblatt v. 22.4.1969, S. 12

Nach der weiteren Fassung fällt die Erweiterung des Produktionsprogramms um bedarflich verknüpfte Produkte unter den Diversifikationsbegriff. Nach obiger Terminologie müßte von "horizontaler Diversifikation" gesprochen werden. Wir haben jedoch schon in der Einleitung darauf hingewiesen, daß der Blick in dieser Untersuchung weniger auf das Produktionsprogramm eines einzelnen Unternehmens als vielmehr auf das unter Umständen von verschiedenen Unternehmen stammende, verbundene Angebot bedarflich zusammengehöriger Produkte gerichtet ist.

B. Darstellung von Beispielen bedarfsbündel-
orientierten Absatzes
(Empirischer Teil)

Im folgenden empirischen Teil der Untersuchung werden Beispiele für bedarfsbündelorientierten Absatz aus der Konsumgüterindustrie dargestellt. Bei der Beschreibung der einzelnen Fälle beschränken wir uns auf einige allgemeine Daten über das jeweilige Unternehmen (z.B. Umsatz, soweit Informationen darüber zur Verfügung stehen, Produktions- bzw. Absatzprogramm und Absatzorganisation), auf die Beschreibung der im Verbund abgesetzten, bedarflich verknüpften Produkte sowie die Besonderheiten in der Bewirkung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe für diese Produkte.

Die Beispiele sind nach der Anzahl der beteiligten Hersteller und der Art ihrer Beteiligung gruppiert. Danach können drei Fälle von Bedarfsbündelorientierung unterschieden werden:

- I. Fertigung bedarflich verknüpfter Produkte durch einen Hersteller.
- II. Beschaffung bedarflich verknüpfter Produkte durch Fremdbezug.
- III. Kooperation mehrerer Hersteller.

In der zweiten Gruppe könnte noch weiter differenziert werden. Hierher gehören die Fälle, in denen ein Hersteller an einen anderen einen fest umrissenen Produktionsauftrag erteilt. In diesem Auftrag ist die Beschaffenheit des herzustellenden Produkts (Material, äußere Gestaltung, Maße usw.) genannt. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Entwicklung im eigenen Hause durchgeführt wird und dem Auftragnehmer Entwürfe vor-

gelegt werden, nach denen er sich zu richten hat, oder ob zunächst ein Entwicklungsauftrag erteilt wird und der Auftraggeber sich Entwürfe vorlegen läßt, unter denen er wählen kann.

In diese Gruppe fallen aber auch diejenigen Beispiele, in denen das bedarfsbündelorientierte Unternehmen die zur Zusammenstellung des Bündels in seinem eigenen Programm fehlenden Produkte aus dem am Markt bestehenden Angebot beschafft. Das zukaufende Unternehmen hat dabei keinen aktiven Einfluß auf die Beschaffenheit der fremden Produkte. Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Vergabe von Fertigungs- oder Entwicklungsaufträgen besteht darin, daß die fremd bezogenen Produkte hier jedermann zugänglich sind. Im Gegensatz dazu werden sie im ersten Fall speziell für den Auftraggeber gefertigt und sind nur diesem zugänglich.

In der dritten Gruppe - Kooperation mehrerer Hersteller - sollen nur die Fälle genannt werden, in denen tatsächlich eine Zusammenarbeit der Hersteller gegeben ist. Häufig herrschen bei den betroffenen Unternehmen selbst begriffliche Unklarheiten. Von Kooperation wird beispielsweise auch dann gesprochen, wenn ein klares "Lieferant-Abnehmer-Verhältnis" vorliegt. Bei kooperativer Bedarfsbündelorientierung haben alle Beteiligten Einfluß auf die Zusammensetzung des Bündels und auf die Durchführung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe. Das heißt jedoch nicht, daß auch alle Aufgaben gemeinsam bewirkt werden.

Die genannten Möglichkeiten kommen nicht nur in reiner Form vor. Wenn das Bündel aus mehr als zwei Produkten besteht, können mehrere Möglichkeiten gleichzeitig realisiert werden.

I. Fertigung bedarflich verknüpfter Produkte durch
einen Hersteller

1. Franz Falke-Rohen Strumpf- und Strickwaren-
fabriken GmbH, Schmallenberg (1)
2. The Gillette Company, Boston, und
Gillette Roth-Büchner GmbH, Berlin (2)
3. Melitta - Werke Bentz u. Sohn,
Minden (Westf.) (3)
4. Rosenthal AG, Selb (4)

Mit der in Klammern hinter die Firma gesetzten Ziffer
werden alle Beispiele des empirischen Teils fortlaufend
numerierte, um bei späterer Bezugnahme ein leichteres
Wiederauffinden zu gewährleisten.

1. Franz Falke - Rohen Strumpf- und Strickwarenfabriken
GmbH, Schmallenberg (1)

Das Schwerkewicht der Produktion der fünf zur Falke Gruppe gehörenden Gesellschaften liegt auf Strümpfen, Strumpfhosen und gestrickter Oberbekleidung. Die Spinnerei J. Meisenburg, Nachf. GmbH in Schmallenberg produziert als einziges Unternehmen der Gruppe nicht Bekleidung, sondern Teppichgarne und Nadelfilz. Der gesamte Umsatz der Gruppe belief sich 1970 auf ca. 200 Mill. DM, wovon 55 - 60 % auf Strümpfe und Strumpfhosen entfielen, ca. 15 % auf Oberbekleidung und ca. 25 % auf Teppichgarne und Nadelfilz.

In Erkenntnis der Tatsache, daß der Verbraucher gerade im modischen Bereich nicht einzelne Bekleidungsstücke kaufen will, sondern in Stil und Farbe total aufeinander abgestimmte Bekleidung, hat Falke im Bereich Strümpfe und Oberbekleidung mehrere, auf ganz bestimmte Bedarfstträgergruppen ausgerichtete, sortimente geschaffen.

Das für die "moderne, selbstbewußte, anspruchsvolle Frau" unter der Bezeichnung "Falke Fashion" konzipierte Programm reicht von der Strumpfhose bis zur Mütze. Mit Ausnahme von Wäsche und Schuhen erlaubt es der Verbraucherin, sich komplett einzukleiden. Eine ähnlich geschlossene Kollektion miteinander kombinierbarer Teile wird für Jungen von vier bis sieben Jahren unter dem Titel "Falke Boy" angeboten und für den männlichen erwachsenen Verbraucher wurde das Programm "Mister Falke", bestehend aus Pullovern, Jacken, Strickhemden, Strümpfen und neuerdings auch Jersey-Anzügen, entwickelt.

Falke arbeitet ausschließlich mit dem Fachhandel zusammen und bedient sich dabei einer besonderen Verkaufsmethode. Um die verschiedenen Programme im Einzelhandel

geschlossen präsentieren zu können, hat das Unternehmen sogenannte "Shops in the Shop" eingerichtet, d.h. Falke stellt dem Einzelhändler einen Verkaufsschrank zur Verfügung, der das jeweilige, volle Programm enthält. In der weiteren Entwicklung kann daraus eine ganze Ladeneinrichtung geschaffen werden mit Regalen für Pullover, mit Ständern für Röcke und Kleider, mit Vitrinen für Strümpfe, mit Dekorationsmöglichkeiten für Accessoires, mit Spiegeln und Umkleidekabinen, mit Durchgängen und Sitzcken. Falke bleibt dabei Eigentümer des Mobiliars, knüpft aber gewisse Auflagen an die Verwendung und Gestaltung.

Den mit verschiedenen Programmen angesprochenen Zielgruppen entsprechend werden seit Herbst 1970 drei Arten von Shops im Handel eingerichtet: Fashion Shop, Men Store und Junior Shop. Diese drei Shops befinden sich jedoch bisher in einem Experimentierstadium, so daß Abschließen des noch nicht gesagt werden kann. Erfahrungen wurden bisher nur mit dem Falke Pulli Shop gemacht, der seit etwa drei Jahren seine Funktion erfüllt.

Im Pulli Shop werden folgende Produkte angeboten: Mützen, Schals, Pullover, Strickjacken, Kleider, Trägerröcke, Röcke, Hosen, Strümpfe und Strumpfhosen. Diese als "Stammartikel" bezeichneten Produkte werden von Falke selbst hergestellt. Darüber hinaus wird dem Handel die Einbeziehung fremder Accessoires wie Gürtel, Modeschmuck und Schuhe empfohlen. In der Auswahl dieser Zusatzartikel ist der Händler nicht gebunden. Bei Bedarf werden von Falke jedoch Hersteller von Accessoires im passenden Stil benannt.

Die einzelnen Stücke sind in Stil und Farbe aufeinander abgestimmt und zwar nicht nur so, daß einzelne harmonisierende Ensembles aus dem Programm zusammengestellt werden können. Die stilistische Abstimmung wurde vielmehr über

sämtliche Artikel des Pulli Shop-Programms verwirklicht, die farbliche Abstimmung über den größten Teil der Kollektion, so daß jede Hose zu fast jeder Jacke und zu fast jedem Pulli paßt. Das Pulli Shop-Programm kommt somit der totalen Kombinierbarkeit aller Artikel sehr nahe.

Vgl. Falke verkauft gestrickte Ideen. In: FAZ v. 9.7.1969, S. 19;

Falke: Der gemusterten Strumpfhose gehört die Zukunft. in: FAZ vom 5.3.1970, S. 14;

Falke Gruppe, Schmallenberg, Ein wirtschaftlicher Zwang zur Expansion. In: Industriekurier vom 5.3.1970, S. 17;

Mode aus einer Hand. Das Marketing Beispiel der Falke Gruppe. In: Blick durch die Wirtschaft vom 7.3.1970, S. 1;

Das modische Falke Prinzip hat sich bewährt. In: FAZ v. 22.12.1970, S. 14;

Falke's Fibel vom Bedarfs-Bündel, hrsg. v.d. Franz Falke - Rohen Strumpf- und Strickwarenfabriken GmbH, Schmallenberg

Auskunft von Dr. Christian Sonneborn, Büro für Marketing, Marktforschung, Verkaufsförderung, Freudenberg v. 23.4.1970

2. The Gillette Company, Boston und Gillette Roth-Büchner GmbH, Berlin (2)

Ein Beispiel dafür, daß produktionswirtschaftlich völlig fremde, aber bedarflich verbundene Produkte vom gleichen Hersteller produziert und als Bündel abgesetzt werden, stellt die Kombination von Rasierapparaten, Klingen und Herrenkosmetik in den Produktionsprogrammen verschiedener Rasierbedarfshersteller dar.

Erst in jüngerer Zeit hat auch die Wilkinson Sword GmbH, Solingen, begonnen, ein eigenes Herrenkosmetik-Programm aufzubauen. Der Anfang wird mit einer "männlich konzipierten" Feinseife "Totale Frische" gemacht, die im Auftrag von Wilkinson bei Dynamit Nobel hergestellt wird. Weitere Herrenkosmetik-Produkte sollen folgen. Wilkinson will künftig "den ganzen Mann pflegen". ¹⁾

Die Gillette Safety Razor Company stellte in USA neben den angestammten Produkten, Rasierapparaten und Klingen, bereits vor dem zweiten Weltkrieg Rasiercreme und Rasierschaum her. Dieser Produktbereich wurde seit 1946 intensiv ausgebaut, zunächst mit Herren-Talkumpuder, Rasierwasser, Haarwasser und Deodorants. Die Ausweitung der Herrenkosmetik führte 1968 zur Gründung der Gillette Toiletries Company.

Ein gleichermaßen bedarfsbündelorientiertes Programm stellt die deutsche Gillette-Tochter, die Gillette Roth - Büchner GmbH in Berlin her.

Insgesamt werden sechs verschiedene Rasierapparate produziert. Fünf davon sind konventionelle Apparate für

1) Vgl. Wilkinson Sword GmbH, Solingen - Angebotspalette um kosmetische Produkte weiter bereichert. In: Industriekurier vom 19.2.1970, S. 12;

Wilkinson Sword schärft die Klingen. In: FAZ vom 19.2.1970, S. 14

doppelschneidige Klingen, die sich in technischen Details (Öffnungsmechanismus, Verstellbarkeit des Schnittwinkels) unterscheiden. In diese Apparate passen alle Rasierklingen aller Hersteller. Bei dem sechsten Apparat, dem "Techmatic-System", handelt es sich um einen Bandrasierer. Dieser arbeitet nicht mit Klingen sondern mit einem Rasierband, das fünf Rasierabschnitte enthält und in einem Magazin aufgerollt ist. Ein Transporthebel dient zum Weitschalten des verbrauchten Abschnittes.

Zum Gebrauch des Techmatic-Systems kann nur das von Gillette hergestellte Bandmagazin verwendet werden. Es gibt zwar auch einen Bandrasierer der Firma Schick, dessen Magazine in den Techmatic passen. Der Schick-Rasierer ist aber auf dem deutschen Markt kaum erhältlich.

Außer den Bandmagazinen stellt Gillette drei verschiedene Qualitäten herkömmlicher Rasierklingen her, von denen eine unter eigenem Namen und zwei unter der alten Marke Rotbart angeboten werden.

Auch die Herrenkosmetik-Produkte werden selbst hergestellt und unter dem Namen Gillette verkauft. Es handelt sich dabei um eine Rasier-Creme in der Tube, einen Rasierschaum (Fertigschaum aus der Aerosoldose) und einen weiteren Fertigschaum ("Lemon-Lime") mit besonderer Duftnote.

Die Kosmetikprodukte wurden von Gillette 1965 eingeführt, wobei der Rasierschaum ein für den deutschen Markt neues Produkt war.

Alle Produkte des Bedarfsbündels werden durch die gleiche Vertriebsorganisation abgesetzt. Gillette beliefert den Großhandel der Branchen Stahl- und Schneidwaren, Parfümeriewaren, Kosmetika, pharmazeutische Erzeugnisse und Lebensmittel. Die weiteren Absatzwege sind der Facheinzelhandel (Stahlwaren und Hausrat, Drogerien, Parfümerien, Seifengeschäfte, Frisore), Lebensmitteleinzelhandel und Kaufhäuser.

Bis auf den Stahl- und Schneidwarengroßhandel werden die drei komplementären Produkte über alle Absatzwege gemeinsam abgesetzt. Der Stahlwaren-Großhandel bezieht häufig keine Kosmetik-Produkte, mit Ausnahme der in der Packung des Techmatic-Apparates enthaltenen Probierdose Rasierschaum. Der Stahlwaren-Einzelhandel dagegen führt teilweise auch Rasier-Creme und Rasierschaum in Normaldosen. Dabei spielt in erster Linie die "Verbundenheit der Nachfragerealisierung" (Gümbel) zwischen Klingen und Rasier-Creme bzw. -schaum eine Rolle. Beides sind Verbrauchsgüter, die auf laufenden Bedarf treffen und vom Verbraucher häufig zusammen gekauft werden.

Die Anteile der verschiedenen Absatzwege am Umsatz der drei Produktgruppen sind jedoch unterschiedlich groß. Der Absatz von Rasierapparaten über den Lebensmittelhandel zum Beispiel ist unbedeutend, ebenso der Absatz von Kosmetik-Produkten über den Stahlwarenhandel.

Die Packungen der Rasierapparate enthalten je nach Preislage ein oder zwei Klingen. Es gibt jedoch auch Apparate in dauerhaftem Etui, denen eine Packung mit fünf Klingen beigegeben ist.

Der Techmatic-Apparat wird in einer Verkaufseinheit zusammen mit einem Bandmagazin und einer Probierdose Schaum angeboten.

Die beiden teureren Klingenqualitäten "Super Silver Gillette" und "Rotbart Rostfrei" werden in Einheiten zu fünf und zehn Stück abgesetzt, die billigere Qualität "Rotbart Extradünn" nur zu zehn Stück.

Die Endverkaufspreise aller Gillette-Erzeugnisse unterliegen der Preisbindung. Auf der Packung des Techmatic-

Rasierers werden die Preise für Apparat (einschließlich Bandmagazin) und Schaum getrennt ausgewiesen, ebenso auf den Apparaten, denen mehr als eine oder zwei Klingen beigelegt sind.

Tosdal, H.K.: Introduction to Sales Management. New York, Toronto, London 1950, S. 17 ff.;

Diversifikation aus eigener Kraft. Für Gillette war 1968 ein "sehr erfolgreiches" Jahr. In: Blick durch die Wirtschaft vom 24.5.1969, S. 5;

Gillette Rasiersystem ist gut in Schlick. In: Handelsblatt vom 14.10.1969, S. 8;

Auskunft der Gillette Roth-Büchner GmbH,
Frankfurt vom 26.1.1971

3. Melitta-Werke Bentz u. Sohn, Minden (Westf.) (3)

Einen geradezu klassischen Fall von "Bedarfsbündelung" im Fertigungsprogramm eines Unternehmens bieten die Melitta-Werke Bentz und Sohn.

Zum unmittelbar und zwangsläufig bedarfsverbundenen Bündel der Melitta-Werke gehören der bekannte Kaffee-filter, die Filtereinlage aus Papier und der Melitta-Kaffee. Im weiteren Programmbereich, der mit "Zubereitung von Kaffee" umschrieben werden kann, werden Glaskannen und -karaffen, einzelne Kaffeekannen, ganze Kaffeesservice, eine elektrische Kaffeemühle, elektrische Kaffeemaschinen, die ebenfalls mit Filter und Glas-kanne ausgerüstet sind, sowie eine elektrische Wärme-Speicherplatte zum Warmhalten des fertig gefilterten Kaffees produziert.

Dieses umfassende Programm, das in den letzten Jahren insbesondere in den Bereichen "Nahrungs- und Genußmittel" und "Wegwerf-Artikel für den Haushalt" erweitert wurde, ist das Ergebnis einer seit Gründung des Unternehmens verfolgten Bedarfsbündelorientierung.

Seinen Ursprung verdankt das Unternehmen der Erfindung des Kaffeefilters mit Papiereinlage durch die Mutter des heutigen Inhabers, Frau Melitta Bentz, im Jahr 1908.

Den ersten Aufschwung erlebte das Unternehmen nach dem ersten Weltkrieg. Zum ursprünglichen Aluminium-Filter kamen Neuentwicklungen aus Porzellan und Steinzeug. Das Filterpapier wurde von fremden Herstellern bezogen. Anfang der 30er Jahre stellte man vom Rundfilter auf den Spitzfilter um, der den Kaffee noch intensiver ausnutzt und schädliche Bestandteile zurückhält.

1939 betrug die Belegschaft bereits 1000 Personen. Als erstes Zweigwerk wurde eine Papierfabrik gekauft, später eine Porzellanmanufaktur. Aber immer noch bestand das Fertigungsprogramm nur aus Filtern und Filterpapieren. Den ersten Schritt zur Erweiterung des Programms tat das Unternehmen erst nach dem zweiten Weltkrieg. Ab 1954 wurden zunächst Keramik-Kaffeekannen, später auch Kaffee- und Tafelservice gefertigt.

Zum bedarflich abgerundeten Produktbündel fehlte nur noch der Kaffee selbst. Im Jahr 1962 brachte das Unternehmen einen eigenen Kaffee unter der Bezeichnung "Melitta" auf den Markt. Der große Vorteil von Melitta beim Eintritt in diesen hart umkämpften Markt ¹⁾ waren die hohe Bekanntheit des Namens und die Tatsache, daß 85 % der deutschen Haushalte ihren Kaffee mit Melitta-Produkten zubereiten. Außerdem wurde mit dem Melitta-Kaffee erstmals ein Kaffee angeboten, der bereits vom Hersteller fertig gemahlen ist. Das bedeutet nach Angaben des Unternehmens eine Geschmacksverbesserung und eine intensivere Nutzung des Kaffeemehls, da die Feinheit der Mahlung genau auf Melitta-Filter abgestimmt ist.

Seit Anfang der 60er Jahre wurde daneben ein neuer Produktzweig aufgebaut: Wegwerfartikel für den Haushalt. Dieser Teil des Programms umfaßt heute Aluminiumfolien, Butterbrotpapier und sonstige Haushaltsfolien, Back- und Gefrierformen aus Aluminium und Kunststoff, Gefrierbeutel und sonstige Kunststoffbeutel, ein ganzes Sortiment von Papiertüchern für Haushalt und Kosmetik, Gläser- und Tassenuntersetzer, außerdem Bestecks, Teller und Becher aus Kunststoff.

1) Die Zahl der Röstereien in der Bundesrepublik schrumpfte in den fünfziger Jahren von 1300 auf 300 zusammen. Heute bestehen noch etwa 250. Vgl. Großrösterei Carl Ronning, Bremen - Unter Melitta-Fittichen. In: Industriekurier v. 9.9.1969, S. 12

Daneben wurde auch der Nahrungs- und Genußmittelbereich erweitert durch Kauf einer Zigarrenfabrik, Übernahme der Großrösterei Carl Ronning in Bremen (Kaffee und Tee), der Deutschen Granini GmbH und Co. KG Getränkeindustrie in Bielefeld (Fruchtsäfte) und schließlich des Vox-Kaffee-Werks in Münster, Anfang 1971.

Außer zwei Haushalt-Kaffeemaschinen werden große Kaffeebrühanlagen für Hotels, Krankenhäuser, Kantinen und sonstige Großverbraucher gebaut.

Der gesamte Umsatz der Melitta-Gruppe (ohne Vox) betrug 1970 rund 640 Mill. DM. Davon entfielen auf Kaffee der Marken Melitta und Ronning 140 Mill. DM. Zusammen mit dem Vox-Kaffee-Werk (1970 rd. 65 Mill. DM. Umsatz) erreicht die Melitta-Gruppe damit ein Kaffee-Marktvolumen von über 200 Mill. DM. Der Kaffeefilter, der heute aus Aluminium, Porzellan, Steinzeug und Kunststoff in rund zehn Größen angeboten wird, ist zusammen mit den anderen Porzellan- und Keramik-Erzeugnissen mit ca. 60 % am Umsatz beteiligt.

Die Absatzorganisation der Melitta-Gruppe ist zunächst nach Inlands- und Auslandsabsatz gegliedert. Innerhalb der Inlandsorganisation weist sie in einzelnen Funktionen eine Trennung nach Warengruppen auf, wobei die bedarfsbündelweise Gruppierung teilweise durchtrennt wird:

Der Vertrieb ist nach vier Produktbereichen gegliedert. Die Erzeugnisse für den Haushalt im Non-Food-Bereich werden über zwei verschiedene Vertriebsorganisationen verkauft.

Die sogenannte "Hartwaren-Organisation" vertreibt Filter, Glaskannen, Kaffeekannen, Service usw. an den Facheinzel- und Großhandel der Branchen Haushaltwaren, Glas- und Porzellanwaren sowie die entsprechenden Fachabteilungen der Warenhäuser.

Die Verbrauchsgüter, also unter anderem auch die Filterpapiere, werden von der "Konsumgüter-Organisation" über den Großhandel der Branchen Lebensmittel, Papierwaren, Drogen/Seifen abgesetzt.

Für Lebensmittel besteht eine eigene Vertriebsorganisation. Melitta-Kaffee, Kaffee und Tee der Marke Ronning und in Zukunft auch Vox werden direkt an den Lebensmittel-Einzelhandel und an Großmärkte verkauft.

Eine spezielle Hotel- und Großküchen-Organisation für die Großgeräte (Kaffeebrühanlagen) verkauft über den Fachhandel an Hotels, Restaurants, Krankenhäuser, Kantinen usw., wobei diese Gruppen speziell beraten werden.

Die zum engeren Bedarfsbündel gehörenden Produkte, Kaffee-filter, Filterkanne, Filterpapier und Kaffee erreichen den Verbraucher also auf drei verschiedenen Absatzwegen. Im Einzelhandel werden jedoch Teile des Bündels zusammen angeboten.

Kaffeefilter und Filterkannen werden im wesentlichen über den Haushaltswaren-Einzelhandel, aber auch über den Glas- und Porzellanwaren-Einzelhandel angeboten. Es gibt Lücken, in denen beide Produkte in passender Größe zusammengefaßt sind, meist als Geschenkpackung aufgemacht.

In den meisten Haushaltswaren- und in nahezu allen Glas- und Porzellanwarengeschäften wird auch das Melitta-Kaffee-service geführt. Lediglich in ausgesprochenen Eisenwaren- und Hausratgeschäften kommt es vor, daß Melitta-Kaffee-filter und Kannen geführt werden, jedoch keine Service. Überall dort, wo Filter angeboten werden, werden auch Filtertüten in den entsprechenden Größen verkauft.

Dem verbundenen Angebot des ganzen Bündels im Nicht-Lebensmittel-Einzelhandel stehen die Bestimmungen des Einzelhandelsgesetzes entgegen, das in Verbindung mit dem Lebensmittelgesetz für den Handel mit Lebensmitteln einen speziellen Sachkundenachweis verlangt.

Aber auch im Lebensmittel-Einzelhandel wird das vollständige Bündel nur selten geschlossen angeboten. Meist werden nur Kaffee und Filterpapier geführt. Als Grund dafür wird

von Melitta die geringe Umschlagsgeschwindigkeit von Hartwaren im Lebensmittelhandel angegeben, so daß nur sehr große Supermärkte und Verbrauchermärkte auch Melitta-Filter und Kannen verkaufen. Häufig sind dann aber Lebensmittelabteilung und Non-Food-Bereich organisatorisch und räumlich getrennt, so daß von einem verbundenen Angebot nicht gesprochen werden kann.

Das verbundene Angebot aller zum Bündel gehörenden Produkte erscheint dem Hersteller auch nicht so wichtig, da selten alle Produkte gleichzeitig gekauft werden. Wenn der Verbraucher einen Kaffeefilter braucht, kauft er ihn im Haushaltswaren- oder Glas- und Porzellanwarenhandel. Hier kann er dann gleichzeitig auch die dazugehörigen Filtertüten kaufen. Der laufende Bedarf an Filtertüten und Kaffee (beides Verbrauchsbedarfe) wird dagegen im Lebensmittelhandel gedeckt. Wichtiger erscheint daher der Verbund zwischen Kaffee und Filterpapier.

Vgl.: Keil, J. (Hrsg.): Die westdeutsche Wirtschaft und ihre führenden Männer. Lesebuch der deutschen Industrie. Land: Nordrhein-Westfalen, Teil I, Ostwestfalen/Lippe und Münsterland. Oberursel 1969, S. 262 -267;

Großrösterei Carl Ronning, Bremen, Unter Melitta-Fittichen. In: Industriekurier v. 9.9.1969, S. 12;

Deutsche Granini GmbH & Co. KG, Melitta-Tochter auf dem Trinkfruchtmarkt. In: Industriekurier v. 18.3.1969, S. 13;

Das Porträt (betr. Horst Bentz, Inhaber der Melitta-Gruppe). In: Handelsblatt v. 28.5.1969, S. 9;

Kaffeemaschinen von Melitta. In: FAZ v. 21.4.1970, S. 17;

Melitta-Gruppe übernimmt Vox-Kaffee. In: FAZ v. 31.12.1970;

Auskunft der Melitta-werke Bentz & Sohn, Linden (Westfalen) v. 26.1.1971;

Melitta information '70 Nr. 5, Aktueller Informationsdienst v. 20.10.1970;

Melitta Verkaufspreislisten "Standardartikel" und "Haushaltshelfer"

4. Rosenthal AG, Selb (4)

Das von Rosenthal unter der Bezeichnung "Der gedeckte Tisch" angebotene Bündel bedarfsverbundener Produkte wird nicht ausschließlich im eigenen Haus hergestellt. Tischtextilien stellt eine fremde Weberei im Auftrag her. Diese wurden nach Angaben von Rosenthal lediglich als Abrundung in das Angebot aufgenommen, "um den Bedarf des gedeckten Tisches voll bedienen zu können".

Tischtextilien haben am gesamten Umsatz nur einen sehr geringen Anteil. Alle übrigen, produktionswirtschaftlich sehr heterogenen Produkte werden von Rosenthal selbst produziert. Wir bringen daher das Beispiel Rosenthal in der Reihe derjenigen Fälle, in denen die bedarfsverbundenen Produkte durch ein Unternehmen hergestellt werden.

Rosenthal hat bereits im Jahr 1952 mit der Erweiterung des damaligen Tischporzellan-Programms auf bedarfsverbundene Produkte begonnen. Damals wurde die Produktion von Trinkgläsern unter dem Motto "Zum Porzellan das passende Glas" aufgenommen. Rosenthal war damit das erste Unternehmen, das Porzellan und Glas, in Dekor und Form aufeinander abgestimmt, produzierte.

Im Zuge des weiteren Ausbaus zum kompletten Programm für den gedeckten Tisch kamen zunächst Bestecks, Keramik und Wohnraumleuchten dazu, schließlich noch Tischtextilien und Dekorationsartikel für die Raumgestaltung.

Porzellan, Gläser, Bestecks und Tischtextilien sind in Form und Dekoration aufeinander abgestimmt.

Diese Produkte sind in der "Rosenthal Studio-Linie" zusammengefaßt. Zur Zeit wird Tafelporzellan in neun verschiedenen Serviceformen (Grundformen) hergestellt. Jede Grundform wird in mehreren Dekorationen ausgeführt. Alle Formen gibt es als Tafelservice und Kaffeeservice,

außerdem werden zu einzelnen Formen auch Dosen oder Vasen hergestellt.

Zu jeder Grundform gibt es ein passendes Besteck. Bestimmte Formelemente, z.B. Reliefs wiederholen sich auf deren Griff flächen. Für die Bestecks werden verschiedene Materialien verarbeitet. In den meisten Fällen werden aber zu einer Serviceform Bestecks nur in einem bestimmten Material, z.B. Silber, versilbert, Edelstahl oder Edelstahl mit Porzellangriff angeboten. Bei einigen Besteckformen hat der Verbraucher jedoch die Wahl zwischen zwei verschiedenen Materialien.

Gläser in passendem Dekor werden zu acht Grundformen hergestellt. Tischdecken und Servietten gibt es zur Zeit nur zu einer Form. Vier weitere Tischdeckenmuster sind auf den Stil des Gesamtprogramms, aber nicht auf bestimmte Grundformen abgestimmt.

Neuerdings hat Rosenthal das Programm "plus" in die "Studiolinie" aufgenommen. In diesem Programm werden erstmals Porzellan- und Keramikteile miteinander kombiniert. Die Porzellandekore und Keramikglasuren sind farblich aufeinander abgestimmt. Das Programm "plus" ist sehr vielseitig. Es enthält neben Porzellanservicen, Gläsern und Bestecks eine breite Auswahl an Zusatzartikeln aus Porzellan, Keramik, Glas, Holz und Metall, wie z.B. Kasserollen, Schalen, Glasschüsseln und Vorlegebestecks.

Die Produkte der Rosenthal Studio-Linie werden über den Facheinzelhandel vertrieben. Seit 1960 richtet Rosenthal in ausgesuchten Einzelhandelsbetrieben sogenannte Rosenthal Studio-Abteilungen ein, auf deren Sortimentsgestaltung und Warenpräsentation das Unternehmen Einfluß nimmt. Der Einzelhandel wird durch regionale Verkaufsleitungen in den wichtigsten Großstädten betreut. Außerdem gibt es sogenannte Markenbildberater, die unter anderem auch die Dekoration in den Rosenthal Studio-Abteilungen übernehmen.

Daneben gibt es etwa dreißig "Rosenthal Studio-Häuser", davon siebzehn in der Bundesrepublik. Dabei handelt es sich um selbständige Einzelhandelsbetriebe. Bei einigen ist die Rosenthal AG. beteiligt. Außer den Produkten der Rosenthal Studio-Linie werden in den Studio-Häusern ausgewählte Erzeugnisse der "Gruppe 21" verkauft. Das ist ein Zusammenschluß europäischer Hersteller von Gegenständen der Tischkultur. Ziel dieses Zusammenschlusses ist die gemeinsame Werbung und gemeinsame Warenpräsentation. Die Sortimente der Rosenthal Studio-Häuser werden von einer unabhängigen, internationalen Jury der "Gruppe 21" ausgewählt.

Die Erzeugnisse der Rosenthal Studio-Linie werden nur in den Studio-Abteilungen des Porzellan- und Glaswarenfachhandels und in den Rosenthal Studio-Häusern verkauft.

Rosenthal betreibt Werbung für die aufeinander abgestimmten Produkte der Studio-Linie hauptsächlich durch Anzeigen in Zeitschriften und durch Prospekte. Außerdem beteiligt sich das Unternehmen an der Werbung der "Gruppe 21" ebenfalls durch Anzeigen und Prospekte.

In den Rosenthal Studio-Häusern werden Sonder-Ausstellungen veranstaltet, in denen jeweils ein Hersteller der "Gruppe 21" seine ausgewählte Kollektion in ihrer ganzen Vielfalt dem Verbraucher zeigt.

Die Preise der Rosenthal Studio-Linie sind unverbindliche Richtpreise. In einem Sonderprospekt zum "plus" Programm werden außer den Preisen für Service Gesamtpreise für besondere Zusammenstellungen verschiedener Einzelteile aus diesem Programm (z.B. Brunch-Set, Herren-Set, Frucht-Set) genannt. Diese Gesamtpreise entsprechen den für die Teile ausgewiesenen Einzelpreisen.

Im Hotel- und Gaststättensektor arbeitet die Thomas Glas und Porzellan AG, Waldershof, eine Tochtergesellschaft der Rosenthal AG, mit der Bellaplast Heller und

Co., Wiesbaden und der Württembergischen Metallwarenfabrik WMF zusammen.

Thomas hat ein neues Programm, "Thomas Hotel Service", geschaffen, das neben Porzellan- und Glaswaren auch Einweggeschirre aus Plastik und Metallgeschirr und Bestecks enthält. Plastikgeschirre werden von Bellaplast, Metallgeschirre und Bestecks von WMF geliefert.

Die Gesamtkollektion, die hinsichtlich Formen und Dekors aufeinander abgestimmt ist, wird über die WMF-Hotelorganisation und den Hotelfachhandel vertrieben.

Vgl. Rosenthal baut Produktgruppe aus. In: Handelsblatt vom 4.6.1969, S. 8;

Vom Porzellanhersteller zum Unternehmen für die Tischkultur. Rosenthal Pressedienst Nr. F 6 vom 29.11.1967;

30. Rosenthal Studio-Haus in Genf eröffnet, Rosenthal Pressedienst Nr. ST 13 vom 10.10.1969;

Internationale Kette des guten Geschmacks. Rosenthal Pressedienst Nr. ST 6 vom 22.8.1968;

Auskünfte der Rosenthal Studio GmbH., Selb, vom 13.3.1970 und der Rosenthal AG, Selb, vom 19.3.1971 und 2.4.1971;

Tischausstattungen aus einer Hand (betr. Thomas Glas und Porzellan AG). In: Blick durch die Wirtschaft vom 4.7.1970, S. 5

II. Beschaffung bedarflich verknüpfter Produkte
durch Fremdbezug

1. Wilh. Brache KG, Solingen (5)
2. Mielewerke GmbH, Gütersloh (6)
3. H.H. Pott Nfgr., Rumhandelshaus,
Flensburg (7)
4. Salamander AG, Kornwestheim (8)

1. Wilh. Drache KG, Solingen (5)

Auch Drache bietet ein Programm für den "komplett gedeckten Tisch" an. Zum Angebot gehören Bestecks, Porzellan, Gläser, Kerzenleuchter und Tischwäsche.

Drache stellt jedoch nur Bestecks selbst her. Alle anderen Produkte werden von fremden Herstellern im Auftrag produziert. Auf die fremden Produkte entfallen rund 27 % des Umsatzes (1969 ca. 14 Mill. DM) und zwar 14 % auf Porzellan, 10 % auf Glas und 3 % auf die übrigen Artikel.

Das Unternehmen entwickelte sich aus einer Anfang des Jahrhunderts gegründeten Schmiede in Solingen. Im Jahr 1967 wurde die Produktion in das neue Werk Herdorf verlegt, wo heute täglich 7000 Besteckteile gefertigt werden. Die Tageskapazität ist auf 12.000 Teile angelegt.

Drache Bestecks werden aus Edelstahl (Drache-Marke: Rocroni), versilbert, echt Silber und vergoldet hergestellt. Vor einigen Jahren wurde das Angebot zunächst auf Glas und Porzellan erweitert. Hersteller der Gläser ist die Vereinigte Driburger Glashüttenwerke GmbH, Bad Driburg, und Porzellanhersteller die Firma C.M. Hutschenreuther in Arzberg.

Drache schuf das sogenannte Exklusiv-Programm, bei welchem jeweils Glas und Porzellan in Form und Dekor auf ein bestimmtes Besteckmuster abgestimmt sind. Zum Besteck-Modell "Nizza" beispielsweise, das als "Star-Modell" des Hauses bezeichnet wird, bietet Drache einen kompletten Satz Trinkgläser an, bestehend aus neun verschiedenen Glasformen für die verschiedenen Getränkearten. Das Zierelement "Nizza" der Bestecks findet sich auf dem Goldrand der Gläser wieder. Bei Porzellan hat der Bedarfsträger die Auswahl zwischen zwei passenden Serviceformen, "Nizza-Gold" und "Nizza-Kobalt". Beide Formen werden als Speiservice und Kaffeeservice angeboten. Das Nizza-Ornament wiederholt sich auch hier in einem Goldrand.

Zum Nizza-Muster gibt es außerdem Kerzenleuchter in ein- bis sechsarmiger Ausführung und verschiedenfarbige Tischdecken mit je einem Satz Servietten. Die silbernen Kerzenleuchter tragen das Nizza-Ornament auf einer vergoldeten Zierkante, die Tischdecken als Stickerei.

Drache bezeichnet sich als Europas größten Besteck-Fabrikversand. Das gesamte Programm wird auf dem Versandweg direkt an den Endverbraucher geliefert.

Das Unternehmen unterhält sogenannte Besteck-Zentren, in denen die Bestecks im Rahmen des kompletten Exklusiv-Programms präsentiert werden. Außerdem sind im Bundesgebiet 90 Beraterinnen tätig, die ebenfalls das gesamte Programm im Haus des potentiellen Käufers vorführen. Diese Beraterinnen besuchen den Kunden nur aufgrund besonderer Aufforderung. Sie haben keine Verkäufer-Funktion. Die Kundenkartei des Hauses umfaßt etwa 600.000 Adressen.

Ein solcher Direktverkauf ist nur mit unterstützender Werbung zu praktizieren. Drache wirbt in erster Linie mit Prospekten. Darin sind die jeweils zueinander passenden Produkte des Exklusiv-Programms zusammen abgebildet. Daneben enthalten die Prospekte aber auch die übrigen Besteck-Modelle, die nicht zum Exklusiv-Programm gehören und zu denen keine speziellen Gläser und Service angeboten werden.

Der Name Hutschenreuther als Porzellan-Hersteller wird werblich stark herausgestellt. Dabei werden die angebotenen Porzellanwaren als "Sonderanfertigung für das Drache-Exklusiv-Programm" bezeichnet. Die übrigen Hersteller der nicht im eigenen Hause produzierten Waren sind nicht genannt. Lediglich der Hinweis "Echt Bleikristall, ausgewählt für das Drache-Exklusiv-Programm" läßt erkennen, daß nicht Drache Hersteller der Gläser ist.

In den Prospekten finden sich Hinweise auf die Besteck-Zentren. Außerdem wird auf die Möglichkeit aufmerksam gemacht, sich das gesamte Programm durch die Beraterinnen (hier als "Drache-Kundendienst" bezeichnet) zu Hause vorführen zu lassen.

Vgl.: Das Edelstahlbesteck dringt vor. In: FAZ vom 17.12.1969, S. 181;

Auskunft der Wilh. Drache KG., Solingen, vom 13.4.1970;

Prospekt: Drache Wertbeständige Qualitätsbestecke, Exklusiv-Modelle, Tafelausstattungen von vollendeter Harmonie

2. Mielewerke GmbH, Gütersloh (6)

Die Miele-Werke, Gütersloh, hauptsächlich als Hersteller elektrischer Haushaltgeräte bekannt, bieten seit einiger Zeit unter der Bezeichnung "Miele Studio-M-Küche" ein komplettes Küchenprogramm an.

Die gesamte Miele-Gruppe (einschließlich 15 Tochtergesellschaften im In- und Ausland) erreichte 1969/70 einen Umsatz von 350 Mill. Der Hauptanteil fiel mit 85 % auf elektrische Haushaltgeräte. Küchenmöbel, die nicht selbst hergestellt werden, haben bisher nur einen sehr geringen Anteil. Der Rest entfällt auf landwirtschaftliche Geräte und Maschinen und auf gewerbliche Wäschereimaschinen.

Hersteller der Küchenmöbel sind die Nobilia-Werke J. St ickling KG, ebenfalls in Gütersloh. Dieses Unternehmen ist ausschließlich auf die Herstellung von Küchenmöbeln spezialisiert. Die Umsatzerwartung für 1970 lag bei 37 Mill. DM. Davon entfielen auf Miele-Küchen 15-20 %.

Außer mit Miele arbeitet Nobilia mit anderen namhaften Hausgeräteherstellern zusammen, u.a. mit Siemens, AEG und Neff. Zwischen der Zusammenarbeit mit Miele einerseits und mit den übrigen Geräteherstellern andererseits besteht jedoch ein grundlegender Unterschied: Nobilia verkauft unter eigener Markenbezeichnung ein vielfältiges Programm von Anbauküchen, die mit Siemens-, AEG-, Neff- und anderen Elektrogeräten ausgerüstet sind. Das Unternehmen bedient sich dazu einer eigenen Reisenden_Organisation. Diesen Herstellern gegenüber tritt Nobilia als Abnehmer der zur kompletten Küche fehlenden Elektrogeräte auf.

Gerade umgekehrt ist das Verhältnis zu Miele. Nobilia ist hier lediglich Lieferant der Küchenmöbel. Alle Funktionen außer der Fertigung selbst werden von Miele wahrgenommen. So hat Nobilia insbesondere keinerlei Einfluß auf die Entwicklung, auf die äußere Gestaltung und auf den Absatz der "Studio-M-Küchen".

Konstruktion und Design werden ausschließlich von Miele bestimmt. Nobilia fertigt nach vorgegebenen Entwürfen und liefert die Küchenteile nur an Miele. Die Durchführung der absatzwirtschaftlichen Aufgaben liegt wiederum ausschließlich bei Miele.

Miele verfügt über eine vom Elektrogeräte-Sektor her aufgebaute Absatzorganisation, die aus einem Netz von 29 Verkaufsbüros in der Bundesrepublik und einem Stab von Reisenden besteht. Über diese Organisation wird auch die Studio-M-Küche vertrieben. Einziger Absatzweg ist der über den Fachhandel.

Alleiniger Werbungtreibender ist Miele. Die Werbung zielt nach der Gestaltung der Werbemittel besonders auf den anspruchsvollen Haushalt der oberen Einkommensklasse. Hauptsächlich Werbemittel sind Anzeigen in Illustrierten, Zeitschriften und Fachorganen für Wohnungseinrichtung.

Miele-Haushaltgeräte genießen beim Verwender einen besonders guten Ruf in Bezug auf Qualität, Lebensdauer und geringe Reparaturbedürftigkeit. Die Preise liegen in der Spitzengruppe aller vergleichbaren Elektrogeräte. Auf diese Preisgestaltung wurde auch die Studio-M-Küche abgestimmt. Nobilia produziert drei Preisklassen, eine untere mit einem durchschnittlichen Verkaufswert (ohne Elektrogeräte) von DM 1.300,--, eine mittlere Klasse mit DM 1.900,-- und eine obere Klasse ab DM 3.000.--. Die für Miele produzierten Küchenteile gehören der oberen Preisklasse an.

Vgl. Miele ist stolz auf ihre modernen Produktionsstätten. In: FAZ v. 22.8.1970, S. 16;

Expansion mit Küchenmöbeln. In: FAZ v. 2.11.1970, S. 15;
Auskunft der Miele-Werke GmbH, Gütersloh, vom 13.5.1971;
Auskunft der Nobilia-Werke J. Sticking KG, Gütersloh, v. 18.5.1971

3. H.H. Pott Afgr., Rumhandelshaus, Flensburg (7)

Das Handelshaus Pott stellt braunen und weißen Rum her. Der gesamte deutsche Rum-Markt hatte 1969 ein Volumen von 46,8 Mill. Flaschen. Pott hatte daran einen Anteil von ca. 30 %.

Rum ist im Hinblick auf seinen Verbrauch ein unselbstständiges Produkt. Er wird fast ausschließlich zusammen mit anderen Produkten verbraucht, d.h. der Bedarf nach Rum ist stets mit dem Bedarf nach anderen Produkten verbunden. Brauner Rum wird vorwiegend als Grog, zum Tee oder zur Feuerzangenbowle verbraucht, weißer Rum als Zutat zu Mixgetränken.

Die Verbindungen mit anderen Produkten und damit die Verbrauchsmöglichkeiten sind sehr vielfältig und nicht genau festgelegt. Die Suche nach neuen Verwendungs- bzw. Verbrauchsmöglichkeiten für derartige Produkte ist daher in erster Linie eine Suche nach möglichen neuen Bedarfsverbindungen. Die Hersteller solcher Produkte neigen in besonderem Maß zu bedarfsbündelorientiertem Absatz.

Pott berücksichtigt in seinem Absatzprogramm mehrere Bedarfsbündelungen, die jeweils einem bestimmten Verwendungszweck für Rum entsprechen. Die mit Rum bedarflich verknüpften Produkte werden von fremden Herstellern bezogen und über die Absatzorganisation von Pott verkauft, wobei die Hersteller dieser Produkte z.T. genannt werden, z.T. aber auch anonym bleiben.

- 1) Zusammen mit einer Werbeagentur entwickelte Pott unter der Bezeichnung "Pharisäer" eine Geschenckpackung. Pharisäer ist eine besonders in Friesland gebräuchliche Art der Kaffeezubereitung, zu der Rum und Sahne verwendet werden. Die Packung enthält 1/1 Karaffenflasche Pott Rum, ein viertel Pfund Kaffee und zwei Tassen mit Untertassen. Der Kaffee ist in einem Jutesack verpackt. Der Kaffeehersteller (Schirmer, Dortmund)

wird nicht genannt. Eventuell soll diese Packung später auch über die Vertriebsorganisation des Kaffeeherstellers abgesetzt werden.

- 2) Bekannt ist die Feuerzangenbowlen-Packung von Pott. Sie enthält eine halbe Flasche Rum, einen Zuckerhut und eine Feuerzange. Der Zuckerhut ist mit dem Markenzeichen des Herstellers (Pfeifer und Langen, Köln) versehen.
- 3) Eine weitere Kombinationspackung ist in Vorbereitung. Es handelt sich dabei um einen Instant-Mix-Cocktail, der aus Pulver, Wasser und Rum zubereitet wird. Diese Packung befindet sich zur Zeit noch im Test und zwar wird zunächst die Akzeptanz von Instant Cocktails beim Verbraucher überhaupt getestet. Es ist daran gedacht, diese Packung sowohl über den Cocktail-Hersteller als auch über Pott zu vertreiben.
- 4) In geringerem Umfang setzt Pott sogenannte Rumtöpfe ab. Rumtöpfe sind größere Steingutbehälter, in die während der Früchtezeit von Mai bis Oktober jeweils frisches Obst der Saison mit Zucker und Rum eingelegt wird. Zusammen mit einem Hersteller wurde ein spezieller Topf entwickelt, der von Pott zu Demonstrationszwecken verwendet und auch über die eigene Vertriebsorganisation abgesetzt wird.
- 5) Bei einer anderen bedarfsorientierten Produktkombination war Pott nur Lieferant des Rum. Coca Cola verkaufte im Jahr 1969, kurz nachdem Pott den weißen Rum am deutschen Markt eingeführt hatte, eine Packung mit zwei Literflaschen Coca Cola und 1/1 Flasche "Pott White". Diese Packung war allein von Coca Cola entwickelt worden und wurde auch nur von Coca Cola abgesetzt.

Bis auf den zuletzt genannten Fall werden alle Pott-Erzeugnisse einschließlich der Kombinationspackungen nur über die eigene Absatzorganisation vertrieben. Das Unternehmen arbeitet dabei mit selbstständigen Handelsvertretern zusammen, die aber in der Mehrzahl aller Fälle auch andere Erzeugnisse vertreten (Mehrfirmenvertreter). Grundsätzlich wird jede Handelsstufe beliefert, wobei aber eine Auswahl durch die Konditionen vorgenommen wird, die den Großabnehmer begünstigen.

Pott betreibt intensive Verbraucherwerbung durch Insetate und Prospekte. Im Vordergrund stehen die verschiedenen Produkt-Kombinationen, die den Verbraucher mit den einzelnen Verwendungsmöglichkeiten vertraut machen sollen. Prospekte sind vielfach als Werbehilfen für den Handel ausgebildet, d.h. sie enthalten einen freien Raum für Ein-drucke oder Stempel des Händlers (z.B. Pharisiär-Prospekt).

Während der Früchtezeit betreibt Pott Verkaufsförderung für Rumtöpfe in größerem Umfang. Die Hersteller der Töpfe werden mit Display-Material, Anleitungen für die Zubereitung der Töpfe und Rezepten für die spätere Verwendung der Rumtopf-Früchte beliefert.

Hervorzuheben ist auch eine Public Relationsaktion, die Pott zusammen mit dem Hersteller von Pickwick-Tee durchführte. Im Dezemberheft 1970 der Zeitschrift "burda moden" wurden unter der Überschrift "Gemütlichkeit im Winter" auf acht redaktionell gestalteten Seiten verschiedene Rezepte für heiße Getränke und Gebäck aufgeführt. Tee und Rum sind nur in einem Teil der Rezepte enthalten. Auch der begleitende Text gibt keinen Hinweis auf die beiden Produkte. Erst auf der letzten Seite werden Pott-Rum und Pickwick-Tee auf Bildern mit entsprechenden Unterschriften vorgestellt.

Vgl. nicht nur für kalte Tage. Pott kreiert den weißen Rum. In: Handelsblatt vom 4.2.1969, S. 8;

Auskünfte von H.H. Pott Nfgr. Rumhandelshaus, Flensburg, vom 18.4.1970 und 4.2.1971;

burda moden, Dezemberheft 1970, S. 83 - 90
(FR Beilage von Pott)

4. Salamander AG, Kornwestheim, und Gabor Damenschuhfabriken, Rosenheim (8)

Zwischen einzelnen Produkten aus dem Bereich modischer Bekleidung (einschließlich Zubehör) bestehen besonders enge, bedarfliche Verknüpfungen, die in erster Linie auf der Neigung der Bedarfsträger beruhen, solche Produkte nur in gegenseitiger geschmacklicher Abstimmung zu verwenden.

Zu diesen Produkten gehören seit jeher Damenschuhe und Handtaschen.¹⁾ Die geschmackliche Abstimmung liegt hier schon wegen der Gleichheit des Materials (Leder) nahe.

Die dadurch bedingte Abhängigkeit der beiden Industriezweige (Schuhindustrie und Lederwarenindustrie, speziell Hersteller von Damentaschen) in allen Fragen der modischen Gestaltung, der Wahl von Farben, Materialarten usw. kommt in einem Pressebericht über die Offenbacher Ledermesse deutlich zum Ausdruck: "Auch für das Sommergeschäft haben sich die Händler nur soweit eingedeckt, wie es ihnen unbedingt erforderlich zu sein schien. Viele Einzelhändler sind gegenüber der modischen Entwicklung bei Damentaschen zu unsicher. Man vermutet, daß die Welle in Crush- und Knautschleder vielleicht bis zum Sommer anhalten könnte, nicht zuletzt, weil die Schuhindustrie bis zu dieser Zeit disponiert hat, ..." ²⁾

Diese enge Verknüpfung der beiden Produkte hat dazu geführt, daß viele Hersteller von Damenschuhen auch Handtaschen

1) In einem Bericht des Enquete-Ausschusses aus dem Jahr 1930 heißt es: "Die Damen gehen mit ihren neugekauften Handschuhen oder mit einem Paar Stiefel in ein Lederwarenspezialgeschäft, um sich eine passende Tasche auszusuchen." Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft: Die deutsche Lederwarenindustrie. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur, I. Unterausschuß, 5. Arbeitsgruppe (Außenhandel), 4. Band, Berlin 1930, S. 47

2) Konkurrenz bei Damentaschen. In: FAZ vom 26.2.1970, S. 13

anbieten. Dabei gibt es Handtaschen, die in Farbe und Material allgemein auf die jeweils gültige Kollektion abgestimmt sind. Daneben werden auch sogenannte Sets angeboten, bei denen jeweils eine Tasche auf ein ganz bestimmtes Schuhmodell abgestimmt ist. Diese Abstimmung erstreckt sich auf die stilistische Gestaltung, Farbe, Material und Accessoires, wie Schnallen, Riemen, Knöpfe, die sich gegebenenfalls an Schuh und Tasche wiederholen.

Salamander hat zwölf bis achtzehn solcher Sets in der Kollektion und etwa das Zehnfache an sonstigen Handtaschen. Zum weiteren Programm gehören auch Gürtel, Strümpfe, Pflegemittel und Einlagen. Die Gürtel sind ebenfalls teilweise auf bestimmte Schuhmodelle abgestimmt. Für Damenstrümpfe gibt es spezielle Modefarben, die sich nach der jeweils gültigen Kleider- und Schuhmode richten.

Die Gabor Damenschuhfabriken hatten in der Frühjahrskollektion 1970 neun derartig aufeinander abgestimmter Sets von Schuhen und Taschen.

Bei der Beschaffung der Taschen gehen die Schuhhersteller unterschiedliche Wege. Meist hat das Taschenangebot einen so geringen Umfang, daß eine eigene Herstellung wirtschaftlich nicht durchgeführt werden kann. Die meisten Schuhhersteller beziehen daher ihre Taschen von anderen Produzenten. Eine Ausnahme sind z.B. die Wilhelm Servas Schuhfabriken in Rodalben, die einen Teil der angebotenen Taschen selbst produzieren. ¹⁾

Salamander kauft die Taschen z.T. als Handelsware, läßt einen Teil aber auch nach eigenen Wünschen anfertigen. Die zu einem Set gehörenden Taschen werden speziell für Salamander angefertigt. Salamander entwirft die Taschen

1) Vgl. Synthetik - Schuhe für Mädchen. Servas baut in Völklingen/ Für Kooperation offen. In: FAZ vom 16.4.1970, S. 14

jedoch nicht selbst, sondern gibt bestimmte Schuhmodelle an den Taschenhersteller, der dann zu diesem Schuh mehrere Taschenentwürfe vorlegen muß. Gürtel dagegen werden im eigenen Haus entworfen; man vergibt die Herstellung aber ebenfalls an fremde Produzenten.

Strümpfe werden von verschiedenen Strumpfh Herstellern als Handelsware gekauft, Pflegemittel und Einlagen stellt Salamander selbst her.

Auch Gabor läßt die Handtaschen von fremden Herstellern produzieren, entwirft aber im Gegensatz zu Salamander die Modelle selbst.

Alle Schuhfabriken verkaufen ihr gesamtes Absatzprogramm über den Schuheinzelhandel. Der Absatz von Sets oder auch nur der Taschen über andere Absatzwege, z.B. über den Lederwareneinzelhandel, kommt nicht vor.

Während Gabor den selbständigen Schuheinzelhandel beliefert, arbeitet Salamander vorwiegend mit eigenen Verkaufsorganen. An Plätzen mit genügend großem Bedarf unterhält das Unternehmen eigene Filialen. Meist sind diese nur in Großstädten über 100.000 Einwohner anzutreffen. An allen übrigen Plätzen werden die Salamander Erzeugnisse von sogenannten "Alleinverkäufern" angeboten. Das sind vertraglich mit Salamander verbundene selbständige Schuhhändler. Sie verkaufen ebenfalls das gesamte Programm und genießen einen gewissen Gebietsschutz.

Seit etwa zwei Jahren arbeitet das Unternehmen außerdem mit verschiedenen Warenhausgesellschaften zusammen. Diese verkaufen aber nur Schuhe.

Die Fabrikfilialen führen neben den Salamandererzeugnissen das vom Schuhhandel im allgemeinen geführte Nebensortiment, wie Schnürsenkel, Einlegesohlen, Hausschuhe, Gummischuhe und Turnschuhe. Außerdem wird die von Salamander hergestellte "Fellkollektion" (pelzgefütterte Winterstiefel) um fremde Produkte erweitert.

Diese in den Filialen zusätzlich verkauften Artikel werden von Salamander zentral gemustert und eingekauft. Die Filialleiter können nur innerhalb dieses vorgegebenen Sortiments disponieren. Ausnahmen sind möglich, wenn etwa plötzlich Neuheiten auftreten, die rasche Maßnahmen erfordern oder wenn auf Maßnahmen der lokalen Konkurrenz schnelle Reaktionen notwendig sind. Dann können die Filialleiter außerhalb dieses Sortiments disponieren.

Die Präsentation der zusammengehörenden Produkte (insbesondere Schuhe und Taschen) im Laden ist etwas problematisch, weil Schuhe üblicherweise in Kartons verpackt gelagert werden und jeweils nur ein geringer Teil im Laden zu sehen ist. Ein Teil der Sets wird im Schaufenster gezeigt. Taschen werden meist an Ständern im Laden sichtbar ausgestellt. Schuhe, die zu einem Set gehören, tragen einen entsprechenden Hinweis auf dem Karton, in dem die Artikelnummer und teilweise auch eine Abbildung der Tasche enthalten ist.

Salamander wirbt für Schuhe und Taschen hauptsächlich durch Anzeigen in Illustrierten und Modezeitschriften, teilweise auch auf lokaler Ebene durch Anzeigen in örtlichen Tageszeitungen. Frühere Werbemaßnahmen mit Hilfe von Prospekten wurden aus Kostengründen wieder eingestellt.

Eine besondere Art von Werbung wird in Modezeitschriften betrieben. Salamander stellt den Redaktionen Accessoires, Schuhe, Taschen, Strümpfe und Gürtel für Modeberichte zur Verfügung. In den Bildunterschriften zu solchen Berichten werden üblicherweise die Hersteller bzw. Anbieter der gezeigten Produkte genannt.

Die Preise für Schuhe und Taschen der allgemeinen Kollektion werden unabhängig voneinander festgesetzt. Bei den Sets gilt jedoch die Regel, daß die Tasche nicht teurer sein sollte als der Schuh. Die Käuferin eines Sets sieht als Hauptprodukt den Schuh an und ist daher nicht geneigt,

für die Tasche, die sie nur zugleich mit diesem speziellen Schuh tragen möchte, mehr auszugeben.

Den Anstoß zum Kauf eines Sets gibt meistens der Schuh, schon allein deswegen, weil eine Kundin in der überwiegenden Zahl aller Fälle den Schuhladen nur betritt, um Schuhe zu kaufen. Es werden jedoch auch Handtaschen unabhängig vom Schuh gekauft. Meistens bringt die Kundin dann aber einen Schuh mit, zu dem sie speziell eine Tasche sucht, die sie im Lederwarenhandel nicht gefunden hat.

Salamander sieht hier einen echten Zeitvorteil des Schuhhandels vor dem Taschenhandel, weil die Abstimmung zwischen Schuhkollektion und Tasche bei der Schuhindustrie zu einem Zeitpunkt vorgenommen wird, zu dem die reinen Taschenhersteller noch gar nicht wissen, welche Schuhe überhaupt kommen werden.

Vgl. Schuhindustrie, Harte Preisgespräche auf der Muster-schau. In: Industriekurier vom 16.4.1970, S. 7;

Auskünfte der Salamander AG, Kornwestheim, vom 14.5.1970 und der Salamander AG, Verkaufsniederlassung Nürnberg, vom 2.3.1971;

Auskunft der Gabor Damenschuhfabriken, Rosenheim vom 14.4.1970

III. Kooperation mehrerer Hersteller

1. Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft
AEG-Telefunken / Hersteller von
Münchenmöbeln (9)
2. Lfka - Werke Fritz Kiehn GmbH,
Trossingen / Martin Brinkmann AG,
Bremen (10)
3. FKF Berlin Fleischwaren- und Konserven-
fabrik Schulz und Berndt GmbH & Co. KG,
Berlin / Camping Gaz International GmbH,
Frankfurt (11)
4. Florex - Werke Niemann + Harde KG,
Steinhagen / Anker - Werk Arnold Kock KG,
Borghorst (12)
5. Kondor Holzwerk Karl Baumgart AG,
Lemgo / Hersteller von Stühlen und
Polstermöbeln (13)
6. Stuttgarter Gardinenfabrik GmbH,
Herrenberg / Herforder Teppichfabrik
Huchzermeyer & Co. GmbH, Herford /
Möbelfabrik Erwin Behr, Wendlingen (14)
7. Vereinigte Farbenglaswerke AG,
Zwiesel / Porzellanfabrik Kahla AG,
Schönwald / Gebr. Hepp, Pforzheim (15)

1. Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft AEG-Telefunken,
Geschäftsbereich Hausgeräte /
Hersteller von Küchenmöbeln (9)

Die komplette Küche, bestehend aus Küchenmöbeln und -geräten, wird heute nicht mehr, wie noch vor einigen Jahren, vom Handel zusammengestellt, sondern sie wird vom größten Teil der Hersteller komplett an den Handel geliefert.

Die Zusammenarbeit zwischen Möbel- und Geräteherstellern weist insofern eine Besonderheit auf, als nicht jeweils einzelne Hersteller ihre Produkte gegenseitig aufeinander abstimmen, um gemeinsam eine komplette Küche anzubieten. Die meisten namhaften Hersteller von Küchenmöbeln und Küchengeräten sind vielmehr Mitglied der "Arbeitsgemeinschaft Moderne Küche" (AMK), die Normmaße für Kücheneinrichtungen erarbeitet hat, und die vor allem über Architekten und Bauträgersgesellschaften auch Einfluß auf die bauliche Gestaltung von Küchenräumen zu nehmen sucht.

Von den insgesamt etwa 350 Küchenherstellern der BRD gehören ca. 50 mit ca. 60 % Marktanteil der AMK an. Auch die übrigen Klein- und Kleinsthersteller richten sich nach der von der AMK festgelegten deutschen Küchennorm.

Das Hausgerätewerk Nürnberg der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft AEG-Telefunken, Hersteller von Küchenherden, Kühlschränken, Gefrierschränken, Gefriertruhen und Geschirrspülmaschinen, arbeitet mit ca. 50 Küchenherstellern zusammen.

Die Einbaugeräte, die meist ohne Abdeckplatte und Seitenwände ausgeliefert werden, werden vom Möbelhersteller mit einem sogenannten Umrißsatz versehen. Dadurch wird

die geschmackliche Abstimmung (Farbe, Material, äußere Gestaltung) auf die Möbel des jeweiligen Küchenprogramms erreicht. Teilweise bleiben die Fronten der Geräte offen sichtbar, zum Teil gehört aber zum Umrißsatz auch eine Frontplatte, die beispielsweise auf Kühlschränktüren aufgeschraubt wird, um das Gerät den übrigen Möbelfronten anzugleichen.

Die fertigen Küchen werden vom Möbelhersteller unter dessen eigenem Namen (z.B. Gruco, Poggenpohl, Hr. Becker) über den Möbelhandel und den speziellen Küchenhandel abgesetzt. Die Geräte sind mit dem Markenzeichen des Herstellers (AEG) versehen.

Daneben setzt auch die AEG selbst komplette Küchen ab, zu deren Vervollständigung Küchenmöbel von verschiedenen Herstellern bezogen werden.

AEG hat im Bundesgebiet zwanzig "Hauptbüros" (Verkaufsbüros) mit vierzig "Unterbüros" errichtet. Jedes dieser Verkaufsbüros verfügt über einen Ausstellungsraum (insgesamt also sechzig), in dem die Küchenprogramme verschiedener Hersteller mit AEG-Einbaugeräten gezeigt werden. Insgesamt bezieht die AEG Küchenmöbel von 20 bis 30 Herstellern. Die Auswahl der Möbel-Lieferanten wird nach regionalen Gesichtspunkten durchgeführt. Die einzelnen Verkaufsbüros bevorzugen diejenigen Möbelhersteller, die ihrerseits die meisten AEG-Geräte für ihren eigenen Küchenabsatz beziehen.

Die Möbelverkäufe durch AEG werden möglichst auf Kommissionsbasis abgewickelt. Der Möbelhersteller bleibt also bis zum Verkauf der Küche durch AEG Eigentümer der Möbel. Es kommt aber auch vor, daß AEG Möbel kauft, um sie auf eigene Rechnung weiterzuverkaufen.

Auch AEG verkauft die kompletten Küchen nur über den Fachhandel. Eine Ausnahme ist dabei nur das sogenannte Baumarktgeschäft (Großobjekte). w nn z.B. ganze Wohnblocks

bereits vom Bauträger mit Kücheneinrichtungen ausgerüstet werden, liefert AEG direkt an den Auftraggeber. Zu diesem Zweck werden bei den Verkaufsbüros eigene Montagetrupps unterhalten, die den Einbau der Küchen übernehmen. In allen übrigen Fällen werden die Küchen nur über den Handel abgesetzt, und zwar hauptsächlich über den Elektrogerätehandel. Bei kleineren Händlern ist oftmals keine genügend große Ausstellungsfläche vorhanden, um ganze Küchen verkaufen zu können. Außerdem fehlen diesen Händlern die Kenntnisse und entsprechendes Montagepersonal, um die Planung und den Einbau der Küche beim Verbraucher vorzunehmen. In derartigen Fällen übernimmt das AEG-Verkaufsbüro Planung und Montage der Küche für den Händler. Die Montage wird dem Händler jedoch in Rechnung gestellt. Für den Verbraucher besteht die Möglichkeit, sich vor dem Kauf in den AEG-Ausstellungsräumen über verschiedene Angebote zu informieren. AEG übernimmt dann auch die Kundenberatung für den Händler.

Auch über die AEG-Verkaufsbüros werden die Küchen unter der Markenbezeichnung des Möbelherstellers abgesetzt.

Seit 1970 besitzt die AEG eigene Küchenmöbelkapazitäten durch Erwerb einer Mehrheitsbeteiligung an den Alno Möbelwerken GmbH. & Co., Pfullingen. Mit Alno arbeitet AEG schon seit einiger Zeit enger zusammen. Alno bezog die Elektrogeräte zum Einbau in die eigenen Küchen ausschließlich von AEG.

Durch die Beteiligung soll sich an der bisherigen Politik der AEG auf diesem Markt nichts ändern. Absatzorganisationen und Absatzwege beider Unternehmen sollen - wie bisher - getrennt bleiben. Alno Küchen sollen weiterhin unter diesem Markennamen angeboten werden.

Ein Küchenmöbelangebot der AEG unter eigenem Namen ist nicht geplant. Dadurch will man sich die guten Beziehungen zu den übrigen Möbelherstellern erhalten.

Werbung betreiben nur die Möbelhersteller. AEG wirbt nicht für die ganze Küche, sondern nur für die eigenen Produkte. In der Küchenwerbung der Möbelhersteller wird aber der Name AEG als Gerätehersteller herausgestellt.

Vgl. AEG übernimmt Witte Heiztechnik und Alno Möbelwerke. In: FAZ vom 8.5.1970, S. 19;

Auskünfte der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken, Hausgerätewerk Nürnberg vom 24.2.1970, 1.2.1971, 15.4.1971

2. Efka-Werke Fritz Kiehn GmbH, Trossingen /
Martin Brinkmann AG, Bremen (10)

Die Efka-Werke bieten zusammen mit Brinkmann unter der Bezeichnung "Privileg" ein Produktbündel zum Selbstherstellen von Zigaretten an. Es besteht aus Zigarettenhülsen mit Filter, einem Feinschnitt-Tabak und einem Gerät zum Stopfen der Hülsen und deckt damit das Bedarfsbündel "Herstellung von selbstgedrehten Zigaretten" vollständig ab. Hülsen und Fertiger stammen von Efka, der Tabak von Brinkmann.

Brinkmann ist einer der größten Zigarettenhersteller in der BRD (Marken u.a. Lord Extra, Lux Filter, Peer Export, Marlboro, Windsor, Muratti) und der bei weitem größte Hersteller von Rauchtabak. Das Unternehmen bildet jedoch nur im finanziellen Bereich eine Einheit. Im Produktions- und Absatzbereich wurde vor Jahren eine vollständige Trennung nach Rauchtabak und Zigarette vorgenommen.

Das Privileg-Programm fällt in den Bereich Rauchtabak. Brinkmann stellt rund zwanzig Lizenzmarken englischer und amerikanischer Pfeifentabake her (z.B. Lincoln, Stanwell, Peterson Mixture), die gleiche Anzahl eigener Feinschnittmarken und sechs eigene Pfeifentabak-Marken.

Die Efka-Werke sind ausschließlich auf dem Markt für Raucherbedarfsartikel tätig. Das Absatzprogramm besteht aus folgenden Produkten:

- Zigarettenpapier zum Selbstdrehen,
- Zigarettenhülsen mit und ohne Filter zum Selbststopfen,
- Geräte zum Selbstherstellen von Zigaretten nach beiden Methoden,
- Einwegfeuerzeug "Cricket" (Das Gasfeuerzeug kann nicht nachgefüllt werden.),

- Einwegzigarettenspitze "Aquafilter" (Die Zigarettenspitze ist nach dem Konsum von einer Packung Zigaretten verbraucht.),
- Behälter für auf Vorrat selbst hergestellte Zigaretten,
- Kunststoff-Mundstücke für die Zigarrenindustrie,
- Papier-Zigarrenspitzen (ein Werbemittel der Zigarrenindustrie).

Die Papierprodukte und die Kunststoffmundstücke werden von Lfka selbst hergestellt, die übrigen von anderen Produzenten bezogen. Im Markt der selbstergestellten Zigaretten ist Lfka mit einem Marktanteil von rund 55% bei Zigarettenpapier und rund 70 % bei Zigarettenhülsen der bei weitem größte Anbieter.

Im Jahr 1968 wurden in der BRD 4,1 Mrd. selbstergestellte Zigaretten geraucht. Das sind 3,7 % des gesamten Zigarettenkonsums. ¹⁾

Lfka produzierte daneben bis vor einiger Zeit Faltschachteln und Displays. Dieser Zweig war Ende der fünfziger Jahre aus der Hausdruckerei entstanden und erzielte zuletzt einen Fremdumsatz von 11-12 Mill. DM. Der Druckereibereich wurde Anfang 1970 ausgegliedert und die Lfkadruk GmbH mit Sitz in Trossingen gegründet. Die qualifizierte Mehrheit am Stammkapital der Lfkadruk GmbH soll von der Zellstofffabrik Waldhof übernommen werden.

Der gesamte Umsatz war für 1969 mit 30 Mill. DM geplant. Diese Angabe schließt aber den Druckereibereich noch ein, auf den rund 35 % entfielen.

Das Lfka-Programm wies schon vor der Entwicklung des Privileg-Programms eindeutige Bedarfsbündelorientierung auf. Wie aus der Darstellung des Absatzprogramms hervorgeht, gibt es mehrere Gruppen bedarfsverbundener Produkte,

1) Vgl. Die Selbstgedrehte ist noch nicht tot. In: FAZ vom 4.4.1969, S. 15

die den verschiedenen Verfahren für die Selbstherstellung von Zigaretten entsprechen: Papierblättchen und Handwickelmaschinen, dazu Filter zum Einlegen in die Wickelmaschine für Filterraucher oder Zigarettenhülsen mit oder ohne eingeklebten Filter und verschiedene Geräte zum Stopfen.

Die genannten Produkte sind innerhalb ihrer Gruppe jeweils zwangsläufig miteinander verbunden. Dazu kommen noch die in loserem Verbund dazu stehenden sonstigen Raucherbedarfsartikel des Efka-Programms: Feuerzeug, Zigarettenspitze und Zigarettenbehälter. Zum vollständigen Angebot für das Bedarfsbündel "Eigenherstellung von Zigaretten" fehlte früher lediglich der Tabak.

Die selbsthergestellte Zigarette unterschied sich im Geschmack stark von den Markenzigaretten, weil für die Herstellung der Filterhülsen ein nicht dem fabrikmäßig hergestellten entsprechender Filter verwendet wurde, und weil Tabakmischung, Schnittbreite und Faserlänge nicht auf den Filter abgestimmt wurden.

Durch die Zusammenarbeit zwischen Efka und Brinkmann ist dazu erstmals die Möglichkeit gegeben. Die Privileg-Hülse unterscheidet sich von den bisher angebotenen Zigarettenhülsen von Efka vor allem dadurch, daß ein Acetat-Filter verwendet wird, der der fabrikmäßig hergestellten Zigarette sehr ähnlich ist. Außerdem wird die Privileg-Hülse im King-Size Format hergestellt.

Der Privileg-Feinschnitt unterscheidet sich von anderen Feinschnitten durch seinen auf die üblichen Markenfilterzigaretten ausgerichteten Geschmack. Faserlänge und Schnittbreite sind speziell auf den Acetat-Filter der Privileg-Hülse und auf möglichst einfache Verarbeitung im Privileg-Fertiger abgestimmt. Der Privileg-Feinschnitt ist etwas kürzer und breiter geschnitten als die üblichen Feinschnitt-Tabake.

Der Absatz des Privileg-Programms wird von beiden Unternehmen, teilweise gemeinsam, in einzelnen Funktionen aber auch getrennt, durchgeführt.

Am Vertrieb sind, nach Produkten getrennt, beide Unternehmen beteiligt. Brinkmann vertreibt den Privileg-Tabak zusammen mit seinen übrigen Tabakwaren über die eigene Reisendenorganisation. Das gesamte Efka-Programm einschließlich der Privileg-Erzeugnisse wird über Handelsvertreter abgesetzt. Absatzmittler sind alle Tabakwaren-Verkaufspunkte. Die gleichzeitige Verfügbarkeit aller Privileg-Produkte beim Einzelhandel ist nach Auskunft von Efka nahezu lückenlos gewährleistet.

Die Werbung für die Privileg-Produkte wird seit Anfang 1971 gemeinsam durchgeführt. Beide Unternehmen haben die SAW Süddeutsche Agentur für Wirtschaftswerbung GmbH, Frankfurt, beauftragt, wobei Brinkmann die Federführung übernommen hat. Bis 1970 hatten die beiden Unternehmen getrennt, jedes für sich geworben.

Hauptwerbeargument ist der niedrigere Preis der selbsthergestellten Zigarette. Zugleich wird aber versucht, die "selbstgestopfte" Privileg-Zigarette beim Raucher aufzuwerten, um das Bild des "Billigen", das der "Selbstgedrehten" anhaftet, zu überwinden. Man betont, daß sehr wohl ein gedanklicher Unterschied zwischen billig und preiswert bestehe und appelliert an die "Vernunft" des Rauchers.

Das Privileg-Programm war von anfang an, seit der Einführung im Januar 1967, ein außerordentlich großer Erfolg. Die Produktion von Filterhülsen betrug bei Efka im Monatsdurchschnitt 1966 20 Mill. Stück, schnellte bis Mitte 1967 auf 90 Mill. Stück empor und pendelte sich dann bis 1968 auf 50 Mill. pro Monat ein. Privileg-Hülsen haben einen durchschnittlichen Anteil von ca. 70 % am gesamten Zigarettenhülsen-Absatz von Efka.

Efka führt diesen Erfolg in der Hauptsache darauf zurück, daß es erstmals gelungen ist, mit einer selbst hergestellten Zigarette, den Geschmack des durchschnittlichen Filterrauchers zu treffen. Außerdem sei man in der Konzeption der Filterhülse im King-Size Format mit Acetat-Filter und Korkmundstück "genau dem Konsumtrend" gefolgt.

Vgl. Die Selbstgedrehte ist noch nicht tot. In: FAZ vom 4.4.1969, S. 15;

Blauer Dunst und junger Vorstand. Efka läßt die Auslandsmärkte rauchen. In: Handelsblatt v. 22.4.1969, S. 12;

Efka: Ausgegliederte Druckerei geht an Zellwald. In: Industriekurier v. 5.2.1970;

Nur Artikel zum Zigaretten drehen. In: FAZ v. 27.6.1970, S. 18;

Auskünfte der Efka-Werke Fritz Kiehn GmbH, Trossingen, vom 14.1.1971 und 26.5.1971;

Auskunft der Martin Brinkmann AG, Bremen, vom 9.2.1971;
Verkaufsprogramm d. Martin Brinkmann AG, Bremen,
Stand v. Januar 1968 (Prospekt)

3. FKF Berlin Fleischwaren- und Konservenfabrik
Schulz und Berndt GmbH. u. Co. KG, Berlin /
Camping Gaz International GmbH, Frankfurt (11)

Die beiden Kooperationspartner FKF und Camping Gaz International haben gemeinsam eine Kombinationspackung für den Picknick-Bedarf entwickelt. Diese Packung wurde unter der Bezeichnung "Picknick-Set" zuerst auf der Nahrungs- und Genussmittelausstellung Anuga in Köln 1969 vorgestellt. Sie enthält einen Butangaskocher, der aus einer wegwerf-Kartusche gespeist wird, eine 200 g Gas-Kartusche und vier verschiedene Fertiggerichte in Dosen. Die Packung besteht aus einem bunt bedruckten Pappkarton in offener Form mit Griff. Sie wurde für Dauergebrauch entwickelt, d.h. die verbrauchten Dosen und Kartuschen sollen wieder nachgefüllt werden.

Hersteller des Kochers und der Kartusche ist das französische Unternehmen Application des Gaz (A.D.G.), Muttergesellschaft der Camping Gaz International.

Das Absatzprogramm von Camping Gaz, deren Produkte mit zwei Ausnahmen von A.D.G. hergestellt werden, besteht aus verschiedenen Gasgeräten zum Betrieb mit Butangas, wie Kochern, Lampen, Heizstrahlern, Lötlampen und Zubehör und einem Bunsenbrenner, sowie Gaskartuschen und Gasflaschen (nachfüllbar). Lediglich Fuß und Schirm einer Lampe und die Lötmittel werden fremd bezogen.

Der im Picknick-Set enthaltene Kocher wurde nicht speziell für die Kombinationspackung entworfen. Er befindet sich unter der Bezeichnung "Bleuet 3 000" im Programm von Camping Gaz. Es handelt sich dabei um den kleinsten angebotenen Kocher.

Hersteller der Fertiggerichte ist die Fleischwaren- und Konservenfabrik Schulz und Berndt in Berlin.

FKF, die sich selbst als "größte deutsche Spezialfabrik für Fleischkonserven" bezeichnet, produziert ein umfangreiches Programm an Fleischkonserven in verschiedenen Dosengrößen. Außerdem werden sechs verschiedene Fertiggerichte angeboten. Ein Picknick-Set enthält jeweils nur vier dieser Fertiggerichte nach Wahl des Käufers.

Der Picknick-Set wird durch die Absatzorganisationen beider Unternehmen vertrieben.

FKF verkauft das gesamte Programm einschließlich des Picknick-Set nur über die Großhandelsstufe, also Sortimentsgroßhandel, Cash and Carry Betriebe, Großfilialisten sowie an Kaufhäuser und Supermärkte. FKF-Konserven und -Fertiggerichte sind nahezu im gesamten Lebensmittel-Einzelhandel erhältlich. Überall dort, wo der Picknick-Set verkauft wird, sind daher stets auch die FKF-Fertiggerichte "lose", d.h. ohne den Kocher im Angebot. Der Käufer des Picknick-Set kann also die zum Auffüllen der Packung benötigten Fertiggerichte überall im Lebensmittel-Einzelhandel nachkaufen. Ersatzkartuschen werden hier nicht angeboten.

Camping Gaz vertreibt den Picknick-Set über seine eigenen Absatzwege. Das ist vor allem der Fachhandel für Sportgeräte und Campingartikel. Das Unternehmen hat sogenannte Service-Stationen eingerichtet (insgesamt über 100.000 auf der ganzen Welt), die vor allem die Aufgabe haben, Gaskartuschen und gefüllte Gasflaschen für den Camping-Urlauber bereitzuhalten, die daneben aber auch das sonstige Camping Gaz-Programm anbieten. Solche Service-Stationen befinden sich häufig bei Tankstellen und auf Camping-Plätzen.

Auch über die Service-Stationen, vor allem auf Camping-Plätzen, wird der Picknick-Set abgesetzt. Ersatzkonserven werden hier jedoch nicht angeboten.

Zur Deckung des laufenden Bedarfs an den beiden Verbrauchsgütern des Picknick-Set, Gas und Konserven, muß der Bedarfsträger darum verschiedene Einzelhandelsgeschäfte aufsuchen.

Die absatzpolitischen Maßnahmen wurden zwischen den Kooperationspartnern besprochen. Für die Durchführung hat FKF die Federführung übernommen.

Die Packung des Picknick-Set läßt FKF bei einem Verpackungsmittelhersteller produzieren. FKF besorgt das Verpacken selbst.

Außen auf der Packung sind die Namen und Markenzeichen beider Hersteller vermerkt. Außerdem ist dort neben Werbetexten eine Gebrauchsanleitung für die Inbetriebnahme des Kochers abgedruckt.

FKF wirbt für den Picknick-Set mit zwei verschiedenen Prospekten. Außerdem wirbt jeder der beiden Kooperationspartner für sein Programm, ohne den Picknick-Set zu erwähnen.

Die Festsetzung eines Endverkaufspreises für den Picknick-Set weist eine Besonderheit auf: Lines der beiden zusammen verpackten Produkte unterliegt der Preisbindung. Die gebundenen Preise für den Kocher Bleuet S 200 und die 200 g Kartusche betragen DM 22,-- und DM 1,95.

FKF-Fertiggerichte werden im Handel frei kalkuliert. Der Endverkaufspreis liegt je nach Wettbewerbslage zwischen DM 1,68 und DM 1,85 je Dose.

Der Endpreis des Picknick-Set wurde auf DM 29,30 festgesetzt. Dabei handelt es sich jedoch nur um einen empfohlenen Richtpreis. Dieser Preis liegt in jedem Fall niedriger als die Einzelpreise der zusammengepackten Produkte. Für einen Kocher, eine Kartusche und vier Fertiggerichte müßten bei Einzelkauf mindestens DM 30,67 aufgewendet werden.

Der Picknick-Set ist im Verkaufsprogramm der beiden Unternehmen seit Anfang 1971 nicht mehr enthalten. Der Absatz wurde mangels Nachfrage Ende 1970 eingestellt. Von 20.000 vorbereiteten Einheiten konnte in einem Jahr nur rund die Hälfte abgesetzt werden.

Von FKF werden dafür folgende Gründe genannt:

- Der Handel scheute die Mühe der Einführung.
- Es wurde zuwenig Verbraucherwerbung betrieben.
- Der Verbraucher hätte im Einzelhandelsgeschäft selbst mit der als neues Produkt anzusprechenden Kombination vertraut gemacht werden müssen. Der Einsatz von Propagandisten in Großmärkten und Warenhäusern konnte aus Kostengründen aber nicht durchgeführt werden.

Daß der Handel dem Picknick-Set Widerstand entgegensetzte, wird scheinbar durch eine Umfrage des Verfassers bestätigt. Von fünf befragten Nürnberger Lebensmittel-Einzelhandelsbetrieben, die FKF-Konserven führten, kannten alle den Picknick-Set. Keiner hatte ihn jedoch in sein Sortiment aufgenommen.

Vgl. FKF mit neuem Picknick-Set. In: FAZ v. 11.10.1969, S. 19;

Auskünfte von FKF Berlin Fleischwaren- und Konserven-Fabrik Schulz u. Berndt, Berlin vom 6.3.1970 und 12.3.1971; FKF Lieferprogramm (Faltprospekt), o. Dat.;

Auskunft von Camping Gaz International, Frankfurt vom 28.1.1971;

"Licht und Wärme überall" (Lieferprogramm von Camping Gaz International)

4. Florex - Werke Niemann + Harde KG, Steinhagen /
Anker - Werk Arnold Kock KG, Borghorst (12)

Die Florex-Werke gehören zu den drei größten Unternehmen der deutschen Frottierweberei. Der Umsatz betrug 1970 47 Mill. DM. Florex erreicht damit einen Marktanteil von 11 %.

Das Produktionsprogramm besteht aus Frottierwäsche und Frottierstoffen, die zum Teil selbst konfektioniert werden. Auf Wäsche, Handtücher, Badetücher und Seifenlappen entfallen 50 % des Umsatzes, 35 % entfallen auf die eigene Konfektion von Bademänteln und Freizeitkleidung für Damen, Herren und Kinder, der Rest auf Stoffe, die an fremde Konfektionäre und den Handel geliefert werden.

Florex arbeitet mit dem Anker-Werk Arnold Kock, einem Hersteller von Bettwäsche, zusammen. Die beiden Unternehmen stimmen einen Teil des Programms in Farbe und Muster aufeinander ab und bieten zusammen unter dem Motto "Wäsche für Bett und Bad" verschiedene Sets gleichgemusterter Badezimmer- und Bettwäsche an. In die gemeinsame Bemusterung sind von Seiten Ankers Kopfkissen- und Bettbezüge und von Seiten Florex Frottierhandtuch, Badetuch, Seifenlappen und Seifenhandschuh einbezogen.

Es handelt sich hier um eine besondere Konstellation bedarfsverbundener Produkte. Von einem "Bedarfsbündel Bett- und Badezimmerwäsche" kann eigentlich nicht gesprochen werden. Bedarfliche Verknüpfung zwischen den beiden Produktgruppen besteht nur hinsichtlich des gesamten Bedarfsgefüges eines Haushalts. Eine unmittelbare Verbundenheit wird erst durch die Abstimmung in Farbe und Muster begründet.

Innerhalb des so bezeichneten "Anker + Florex Romantic" Programms werden sieben bis zehn verschieden gemusterte und qualitativ unterschiedliche Wäschegarnituren für Bett

und Bad angeboten. Die Bestandteile der Sets sind jedoch immer die gleichen. Jedes Muster wird in zwei bis drei Farben hergestellt.

Die Kooperation der beiden Unternehmen bezieht sich nur auf die Musterung und einen Teil der absatzwirtschaftlichen Maßnahmen, insbesondere auf die Absatzpolitik. Produktion und Verkauf der Produkte werden völlig selbständig und ohne gegenseitige Abstimmung durchgeführt.

Beide Unternehmen arbeiten mit einer eigenen Vertreterorganisation. Abnehmer sind in erster Linie Versandhäuser und der Facheinzelhandel, daneben aber auch Warenhäuser und in geringerem Umfang auch der Großhandel.

Jedes Unternehmen verkauft nur seine eigenen Produkte. Die Vertreter legen aber beim Verkauf der Set-Bestandteile entsprechendes Prospektmaterial vor, aus dem die Ergänzungsartikel hervorgehen und weisen auf die Bezugsmöglichkeiten hin. Bei Interesse des Kunden wird der Vertreter des Kooperationspartners benachrichtigt.

Verpackungseinheit sind bei Anker ein Kissenbezug und ein Bettbezug, die nur zusammen verkauft werden. Bei Forex sind jeweils ein Badetuch, zwei Handtücher, zwei Seifenlappen und zwei Seifenhandschuhe zusammen geschenkmäßig verpackt. Alle Stücke werden aber auch einzeln verkauft.

Florex und Anker werben gemeinsam für die Wäschesets beim Handel und beim Verbraucher. Das Schwergewicht liegt auf der Händlerwerbung. In einem Katalog sind die jeweils aufeinander abgestimmten Muster der Bettwäsche und Frottiertwäsche nebeneinander abgebildet, wobei von jedem Muster nur eine der lieferbaren Farben oder Farbkombinationen gezeigt wird. Auf zusätzlichen Farbtafeln sind die weiteren Farben zu jedem Muster zu sehen.

Ein ähnlicher, nicht so aufwendiger Katalog, wird für die Verbraucherwerbung eingesetzt.

Die Preispolitik ist jedem Unternehmen selbst überlassen. Eine gewisse Übereinstimmung ist jedoch dadurch gegeben, daß die Kooperationspartner die jeweils zueinander passenden Sets qualitativ aufeinander abgestimmt haben, so daß zu qualitativ besserer und teurerer Bettwäsche immer auch die besseren Frottewäschequalitäten gehören.

Vgl. Mit Pop- und Hippie - Mustern. Bei Florex wurden die Wachstumserwartungen nicht voll erfüllt. In: FAZ vom 16.3.1971, S. 14;

Florex blickt optimistisch auf den Frottiertiermarkt. In: Handelsblatt vom 12.3.1971, S. 10;

Florex erweitert die Konfektionskapazitäten. In: FAZ vom 29.9.1969, S. 15,

Florex in der Kostenschere. In: Handelsblatt vom 30.3.1967, S. 11;

Ankunft der Florex-Werke Niemann + Harde KG, Steinhagen, vom 26.3.1970

5. Kondor Holzwerk Karl Baumgart KG, Lemgo /
Hersteller von Stühlen und Polstermöbeln (13)

Das Produktionsprogramm des Kondor-Holzwerkes besteht aus Wohn- und Esszimmertischen. Durch Kooperation mit anderen Möbelproduzenten versucht das Unternehmen seit einigen Jahren, das eigene Absatzprogramm auf das komplette Angebot ganzer Wohnzimmereinrichtungen zu erweitern. Vor etwa zwei Jahren wurden zunächst Stühle aufgenommen. Das Angebot umfaßt heute Esszimmertische und Stühle, Couchtische und Polstermöbel und ein Stilmöbelprogramm, das aus Anbaumöbeln und Einzelschränken besteht. Außerdem ist kürzlich ein Büromöbel-Programm (Chefzimmer, Konferenzzimmer, Empfangsräume, Schrankwände) hinzugekommen. Auch diese Möbel werden von einem Kooperationspartner hergestellt.

Sowohl zu Esszimmertischen als auch zu den Wohnzimmertischen werden in Stil, Material und Farbe abgestimmte Stühle, bzw. Polstermöbel angeboten. In besonderem Maß trifft dies auf die sogenannten Stiltische zu. Schnitzereien oder die Form der Beine wiederholen sich an Tisch und Stuhl. Auch bei Stil-Couchtischen und Polstermöbeln werden speziell aufeinander abgestimmte Modelle angeboten. Das verbindende Element sind hier meist die Füße. Stil-Anbaumöbel werden in zwei verschiedenen Ausführungen in je vier alternativen Farbtönen bzw. Holzarten produziert. Auch hierzu werden die in stilistischer Gestaltung und Holzart passenden Couchtische mit entsprechend abgestimmten Polstermöbeln angeboten. Hier ist das Angebot der ganzen Wohnzimmereinrichtung, zumindest in Bezug auf die Großmöbel, komplett. Für die übrigen Möbelprogramme fehlen im Grunde nur noch die großen Kastenmöbel, um auch hier vollständige Wohnzimmereinrichtungen anbieten zu können.

Kondor fertigt etwa 300 Stil-, Couch- und Esszimmertische am Tag oder rund 60.000 im Jahr in 300 Modellen und 1.000

verschiedenen Ausführungen an. Das Unternehmen gehört damit zu den größten der etwa zehn reinen Tisch-Hersteller in der Bundesrepublik.

Der Umsatz betrug im Jahr 1969 rund 28 Mill. DM. Davon entfielen aber 10 Mill. DM auf die eigene Holzgroßhandlung, die - auch als Importeur - die lippisch-westfälische Möbelindustrie mit einheimischen und afrikanischen Hölzern versorgt. An der Tischproduktion von rund 16 Mill. DM sind "Stiltische" mit 50 %, Couchtische mit 30 % und EBzimmertische mit 20 % beteiligt. Die nicht selbst hergestellten Möbel - vor allem Stühle - machen bisher etwa 10 % des gesamten Möbelumsatzes aus.

Diese Möbel stammen von verschiedenen Kooperationspartnern. Die Stühle werden von einer speziellen Stuhlfabrik hergestellt, wobei die zu bestimmten Tischen passenden Modelle vom Designer des Hauses Kondor entworfen werden. Die übrigen Möbel, Polstermöbel, Stil-Anbaumöbel und Büromöbel werden von drei kleineren, aber selbständigen Lemgoer Möbelfabriken gefertigt. Die Abstimmung von Tischen, Polstermöbeln und Anbaumöbeln wird in Gemeinschaftsarbeit durchgeführt.

Die eigenen und die darauf abgestimmten fremd bezogenen Möbel werden vom Kondor-Holzwerk unter dem eigenen Markennamen "Kondor" und auf eigene Rechnung abgesetzt. Das Unternehmen liefert in der Hauptsache an den Einzelhandel, aber auch an Großhändler, sogenannte (selbständige) Auslieferungslager. Für den Händler und Verbraucher wird nicht erkennbar, daß nur die Tische von Kondor selbst hergestellt sind und alle anderen Möbel von fremden Herstellern stammen. Kondor versteht sich selbst als "Kooperationszentrum", das einigen kleineren Fabriken seine große Absatzorganisation und das einheitliche Markenzeichen bietet. Die Kooperationspartner besitzen daneben auch eigene Vertriebsorganisationen, über die sie ihre sonstigen, nicht an Kondor gelieferten Erzeugnisse absetzen.

Werbung für die gemeinsamen Möbelprogramme wird ebenfalls nur von Kondor betrieben. Hauptsächlich eingesetztes Werbemittel ist die Anzeige in illustrierten Zeitschriften und Einrichtungsmagazinen. In diesen Anzeigen wird für das gesamte Kondor-Programm geworben (mit Ausnahme der Büromöbel), wobei aber besonders die Vielfalt der angebotenen Tische hervorgehoben wird. Das Unternehmen hat in der Branche durch einen über 200 Seiten starken Katalog Aufmerksamkeit erregt, der auf Anforderung gegen eine Schutzgebühr an interessierte Verbraucher versandt wird. Der Handel wurde mit einem aufwendigen, großformatigen Vorlagewerk (Auflage 7.500) angesprochen.

Vgl. Kondor bittet nicht nur zu Tisch. Der Marken-Möbelhersteller erweitert mit Kooperationen sein Programm. In: FAZ v. 18.3.1970, S. 18;

Auskunft des Kondor-Holzwerkes Karl Baumgart KG, Lemgo, vom 31.3.1971

6. Stuttgarter Gardinenfabrik GmbH, Herrenberg /
Herforder Teppichfabrik Huchzermeyer & Co. GmbH,
Herford / Möbelfabrik Erwin Behr, Wendlingen (14)

Die Stuttgarter Gardinenfabrik ist eine Baumwollweberei mit eigener Druckerei und Ausrüstungsabteilung. Das Repertoire erstreckt sich auf Deko-Stoffe. Gardinen und Möbelstoffe. Im einzelnen werden produziert: Deko-Stoffe aus Diolen, Baumwolle, Wolle, Seide und den entsprechenden Mischgeweben, Gardinen aus synthetischen Fasern (insbesondere Diolen) und Möbelstoffe aus Wolle und Wolle-Synthetik-Gemischen. Auf den vorhandenen Webstühlen können alle Fasern verwebt werden.

Die Stuttgarter Gardinenfabrik stellt einfarbige, bedruckte und buntgewebte Stoffe her.

Das Programm ist nach Preis und Muster sehr exklusiv. Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als "betont" avantgardistisch". Alle Muster werden in einem eigenen Atelier entworfen.

Die Stuttgarter Gardinenfabrik hat früher schon mit Herstellern komplementärer Produkte des Einrichtungsbedarfs kooperiert, um eine über das eigene Programm an Vorhang- und Möbelstoffen hinausgehende farbliche Abstimmung der verschiedenen Heimtextilien zu erreichen. So bestand eine Zusammenarbeit mit einem großen Teppichhersteller mit dem Ziel, die beiden Kollektionen nach Farbe und Muster aufeinander abzustimmen. Das Teppichunternehmen brachte einen Katalog heraus, in dem zu jedem Teppichmuster ein passender Vorhang der Stuttgarter Gardinenfabrik abgebildet war.

Das Unternehmen kooperiert heute mit der Herforder Teppichfabrik Huchzermeyer & Co. GmbH, Herford, und mit der Möbelfabrik Erwin Behr in Wendlingen. Die Herforder Teppichfabrik stellt ein spezielles Teppichboden-Sortiment her, das auf die Kollektion der Stuttgarter Gardinenfabrik

abgestimmt ist. Der Teppichboden wird in ca. fünfzehn verschiedenen Farben - jeweils uni - in einer Qualität geliefert, wobei es zu einzelnen Gruppen aufeinander abgestimmter Vornang- und Möbelstoffmuster jeweils eine helle und eine dunkle Teppichfarbe gibt.

Die Teppichböden werden im Atelier der Stuttgarter Gardinenfabrik entworfen, aber von der Herforder Teppichfabrik selbständig verkauft.

Die Möbelfabrik Behr produziert Kastenmöbel für Wohn- und Schlafräume, die in Naturholz und verschiedenen Lackfarben ausgeführt werden. Die Stuttgarter Gardinenfabrik stellt eine farblich auf die Möbel abgestimmte Vorhangstoffkollektion her. Die Vorhangstoffe werden im Atelier der Stuttgarter Gardinenfabrik entworfen und von dieser auch selbst verkauft.

Die Kooperation erstreckt sich nicht auf den Vertrieb. Alle drei Unternehmen verkaufen ihre Produkte unabhängig voneinander durch eigene Reisendenorganisationen.

Die Stuttgarter Gardinenfabrik beliefert in der Hauptsache den Einzelhandel und zwar in erster Linie Einrichtungshäuser des höheren Genres. In Einzelfällen wird bei großen Projekten, z.B. bei der Einrichtung eines ganzen Hotels, auch direkt geliefert. Man ist jedoch auch bei Großprojekten bemüht, die Kollektion zwar direkt vorzustellen, den Auftrag aber dann durch den Fachhandel abzuwickeln.

Das Unternehmen arbeitet sehr eng mit Architekten zusammen, die durch Reisende besucht werden. Die Auslieferung wird ebenfalls über den Fachhandel durchgeführt.

Die Herforder Teppichfabrik beliefert vorwiegend den Einzelhandel, in geringerem Umfang auch den Großhandel. Die Möbelfabrik Behr liefert ausschließlich an den Einzelhandel.

Die aufeinander abgestimmten Kollektionen an Vorhangstoffen, Möbelstoffen und Teppichen einerseits und an Möbeln und Vorhangstoffen andererseits werden aber durch die Reisenden aller drei Unternehmen jeweils gemeinsam angeboten. Außerdem werden Kataloge an den Handel verteilt, in denen das gemeinsame Programm abgebildet ist.

Die Kooperationspartner betreiben für die gemeinsamen Programme Händler- und Verbraucherwerbung. Händler werden hauptsächlich mit Katalogen und Anzeigen in Fachzeitschriften, Verbraucher mit Anzeigen in Zeitschriften umworben. Es handelt sich dabei jedoch nicht um Gemeinschaftswerbung. Die Beteiligten wechseln sich als Werbungtreibende ab.

Die Preispolitik ist Sache jedes einzelnen Unternehmens. Eine gegenseitige Einflußnahme gibt es nicht.

Vgl. Protokoll über ein Gespräch zwischen Mitarbeitern der Stuttgarter Gardinenfabrik, Herrenberg, und des Instituts für Exportforschung, Nürnberg, in Herrenberg am 9.10.1963;

Auskünfte der Stuttgarter Gardinenfabrik, Herrenberg, vom 1.2.1971 und 8.3.1971

7. Vereinigte Farbenglaswerke AG, Zwiesel /
Porzellanfabrik Kahla AG, Schönwald /
Gebr. Hepp, Pforzheim (15)

Die Vereinigten Farbenglaswerke und die Porzellanfabrik Schönwald, Zweigniederlassung der Porzellanfabrik Kahla AG, arbeiten seit 1970 in Formentwicklung und Vertrieb zusammen. Im Vordergrund steht dabei das sogenannte Paketangebot an Hotels und Hotelketten, Luftfahrt- und Schifffahrtsgesellschaften. Für diesen Kreis von Bedarfsträgern, der bei seinem Ausstattungsbedarf auf eine möglichst kleine Zahl von Lieferanten bedacht ist, sollen gemeinsame Angebote erstellt werden.

Bisher gehören zum "Paketangebot" der beiden Unternehmungen Trinkgläser der Vereinigten Farbenglaswerke und Porzellan-service und sonstige von der Gastronomie benötigte Porzellangegegenstände der Porzellanfabrik Schönwald. Seit neuester Zeit gehört in etwas loserer Form auch der Pforzheimer Besteckhersteller Gebr. Hepp zu dieser Kooperationsgemeinschaft. Weiteren Partnern mit anderen Erzeugnissen soll die Gemeinschaft offenstehen. Vor allem ist dabei an Hersteller von Bett- und Tischwäsche gedacht.

Die Vereinigten Farbenglaswerke gehören zur Schott-Gruppe. Das Unternehmen bezeichnet sich selbst als den größten europäischen Hersteller von Wein- und anderen hochwertigen Trinkgläsern. Der Umsatz betrug 1969 33 Mill. DM. Davon entfallen etwa 50 % auf das Hotelgeschäft. Die Porzellanfabrik Schönwald ist eine Zweigniederlassung der Porzellanfabrik Kahla AG. Deren Umsatz hatte 1969 55 Mill. DM betragen. Kahla stellt Hotelporzellan, Haushaltporzellan und keramische Erzeugnisse her. Die Zweigniederlassung Schönwald hat sich ganz auf Hotelporzellan spezialisiert, während eine andere Zweigniederlassung, die Porzellanfabrik Arzberg, nur Tafelporzellan herstellt. Zwischen

den Vereinigten Farbenglaswerken und der Porzellanfabrik Kahla bestanden schon vorher losere Formen der Zusammenarbeit. Zwiesel hat schon 1963 passende Gläser zu Arzberg-Haushaltporzellan-Formen geschaffen.

Die beiden Unternehmen rechnen für die nächsten Jahre mit einer kontinuierlichen Steigerung des Fremdenverkehrs in aller Welt und damit auch mit einem wachsenden Ausstattungsbedarf der Gastronomie. In der Erkenntnis, daß dabei das komfortable Großhotel immer mehr an Bedeutung gewinnt, wollen die Kooperationspartner auch für die Gastronomie in Form und Dekor aufeinander abgestimmte Serien von Tafelporzellan und Trinkgläsern entwickeln und gemeinsam mit anderen Produkten des Hotel- und Gaststättenbedarfs anbieten.

Inzwischen gehört auch die Firma Gebr. Hepp, Pforzheim, zu der Kooperationsgemeinschaft. Das Unternehmen hat sich auf die Herstellung von Hotelbestecks und Hotel-tafelgeräten spezialisiert und nimmt auf diesem Gebiet in der Bundesrepublik eine führende Stellung ein. Bestecke und Serviergeräte des neu entwickelten "Interline-Programms" sind auf die Porzellan- und Gläserformen der Kooperationspartner abgestimmt.

Der Absatz der bedarfsverbundenen Produkte wird bisher noch von jedem Kooperationspartner getrennt durchgeführt. An eine Änderung ist jedoch in naher Zukunft gedacht. Bis jetzt besteht bei jedem Kooperationspartner kommissarisch ein "Kooperations-Abgeordneter", der die Routinefragen der Zusammenarbeit im Vertrieb klärt.

Die Vereinigten Farbenglaswerke (Hotelsektor) und die Porzellanfabrik Schönwald liefern ihre Erzeugnisse zum größten Teil über den "Wirte-Fachhandel" bzw. "Hotel-Fachhandel". Bei Großprojekten, die einen gewissen Mindest-Umsatz gewährleisten, wird direkt geliefert. Die beiden Unternehmen unterhalten je eine eigene Reisendenorganisation und arbeiten außerdem mit selbständigen Handelsvertretern zusammen.

Die Besteckfabrik Gebr. Hepp beliefert fast ausschließlich direkt die Gastronomie, Sanatorien, Krankenhäuser und andere Großküchen. Nur in Ausnahmefällen, wenn Anfragen vorliegen, werden auch Groß- und Einzelhändler beliefert.

Die Werbung wird bisher von allen drei Kooperationspartnern getrennt durchgeführt. Für die Zukunft ist aber an eine gemeinsame Werbung gedacht. Hauptsächlich Werbemittel sind Kataloge, Prospekte und Preislisten. Die Firma Gebr. Hepp unterhält außerdem Musterschauen in Pforzheim und Solingen. Zwischen den Vereinigten Farbenglaswerken und der Porzellanfabrik Schönwald sind jedoch Ansätze einer gegenseitigen Anschlußwerbung vorhanden. Schönwald z.B. bringt einen Katalog heraus, bei dem auf den abgebildeten Tafeldekorationen die jeweils in der Form passenden Gläser der Vereinigten Farbenglaswerke zu sehen sind. Am Ende des Katalogs wird auf das Programm des Partners hingewiesen.

Die Preispolitik ist Sache jedes einzelnen Unternehmens.

Vgl.: Kooperation mit Glas und Porzellan. In: FAZ vom 20.2.1970, S. 19;

Paketangebot für die Gastronomie. In: Industriekurier vom 21.2.1970, S. 16;

Von der Porzellan-serie zum Service. In: FAZ vom 4.3.1971, S. 15;

Auch bei Porzellan öfter mal was Neues. Die Marketing-Konzeption der Kahla AG. In: Blick durch die Wirtschaft vom 5.3.1971, S. 1;

Auskunft der Vereinigten Farbenglaswerke AG, Zwiesel, vom 10.2.1971;

Auskünfte der Porzellanfabrik Schönwald, Schönwald, vom 24.3.1971 und 21.4.1971;

Auskunft der Besteckfabrik Gebr. Hepp, Pforzheim, vom 11.3.1971

C. Systematischer Teil: Erscheinungsformen und
Ziele des bedarfsbündelorientierten Absatzes

I. Darstellung der Erscheinungsformen

Im theoretischen Teil sollen zunächst die möglichen Erscheinungsformen des bedarfsbündelorientierten Absatzes dargestellt werden. Wir gehen dabei auf die Merkmale der bedarfsverbundenen Absatzobjekte, auf die verschiedenen Arten der Verbundenheit, auf die Bestimmungsgründe der Verbindung und auf die Möglichkeiten zur Durchführung der absatzwirtschaftlichen Aufgaben hinsichtlich Organisation und Politik ein.

Es geht dabei um eine theoretische Klärung des im empirischen Teil dargestellten sehr heterogenen Erscheinungsbildes des bedarfsbündelorientierten Absatzes.

Von der Art und Zusammensetzung der im Verbund angebotenen Produkte und vom Modus ihrer Verbundenheit gehen Einflüsse auf die Art der Absatzgestaltung aus, so daß ganz bestimmte Merkmalskombinationen in der Praxis häufiger vorkommen, ja manchmal geradezu zwangsläufigen Charakter haben können. Obwohl die Klärung derartiger Einflüsse auf Absatzorganisation und Absatzpolitik dem vierten Teil dieser Arbeit vorbehalten bleiben muß, sollen die wichtigsten Auswirkungen der Merkmale bereits hier angedeutet werden.

1. Die bedarflich verknüpften Absatzobjekte

Nach der grundsätzlichen Klärung der möglichen Leistungsarten, zwischen denen bedarfliche Bindungen bestehen können, und die im Verbund abgesetzt werden, sollen hier einige Warenmerkmale und ihre für den verbundenen Absatz wichtigen Ausprägungen abgehandelt werden.

Knoblich unterscheidet naturwissenschaftlich-technische, fertigungswirtschaftliche und absatzwirtschaftliche Warenmerkmale. Letztere werden in Merkmale der Absatzpolitik der Anbieter und Merkmale des Bedarfs untergliedert.¹⁾

Hier interessieren zunächst nur die absatzwirtschaftlichen Warenmerkmale, und zwar speziell diejenigen Merkmale des Bedarfs, die im Zusammenhang mit der bedarflichen Bindung eines Produkts an ein anderes bedeutsam sind. Auf einige wichtige Warenmerkmale der Absatzpolitik der Anbieter, z.B. Markenbildung, Preispolitik, wird an späterer Stelle unter den "absatzwirtschaftlichen Eigenarten" einzugehen sein.

Für die fertigungswirtschaftlichen und naturwissenschaftlich-technischen Merkmale der Produkte interessieren wir uns nur hinsichtlich ihrer möglichen Auswirkungen auf Fertigung und Absatzorganisation.²⁾

1) Vgl. Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie. Grundlagen und Anwendungen. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. v. E. Gutenberg u.a., Band 32, Köln und Opladen 1969, S. 9

2) Vgl. Teil D

a) Art der Leistung: Sachleistung
und Dienstleistung

Nach der Art der Leistung sind folgende Kombinationen von Bedarfsverbindungen möglich: Verbindungen zwischen Sachleistungen, Verbindungen zwischen Dienstleistungen und Verbindungen zwischen Sachleistungen und Dienstleistungen.

Am weitaus häufigsten kommt natürlich die bedarfliche Verbindung zwischen Sachleistungen vor. Alle Beispiele des empirischen Teils sind Beispiele bedarflicher Verbindungen zwischen Sachleistungen.

Aber auch die Bedarfsverbundenheit verschiedener Dienstleistungen ist eine alltägliche Erscheinung im menschlichen Bedarf. Als Beispiel sei hier der Bedarf nach verschiedenen Dienstleistungen der Körperpflege (Haarschneiden, Rasieren, Frisieren, Maniküre) oder der im Zusammenhang mit einer Reise entstehende Bedarf nach Dienstleistungen genannt. Daß derartige bedarfliche Verbindungen ihren Niederschlag auf der Angebotsseite finden, daß also bedarflich verbundene Dienstleistungen gemeinsam abgesetzt werden, zeigt z.B. das Angebot eines Friseurbetriebs, oder das umfangreiche Dienstleistungsbündel einer Autoreparaturwerkstatt und -pflegestation. Beispiele für ein zusammengefaßtes Angebot bedarflich verknüpfter Dienstleistungen bieten auch die Banken, hier besonders die Devisenabteilung bzw. Reiseabteilung. (Schon in dieser Bezeichnung kommt die umfangreiche Erweiterung des Angebots zum Ausdruck.) Neben den ursprünglichen Leistungen - Verkauf von Devisen und Reiseschecks - bieten die Banken heute Benzingutscheine, Reisegepäckversicherungen und verbilligte Eintrittskarten für Sehenswürdigkeiten des Reiselandes an. Daneben werden kostenlos Prospekte verteilt, die allgemeine Informationen über das Reiseland enthal-

halten. Eine der überregionalen Banken geht neuerdings noch weiter und betätigt sich selbst als Reiseunternehmen mit dem Angebot von Pauschalreisen einschließlich Transport, Unterkunft und Verpflegung.

Wir wollen diese Betrachtung von Bedarfsbündelorientierung in reinen Dienstleistungsunternehmen nicht weiter verfolgen. Bedeutsamer für die hier untersuchte Konsumgüterindustrie sind bedarfliche Verbindungen zwischen Sachleistungen und Dienstleistungen. Der Bedarf an Automobilen oder komplizierten Haushaltgeräten z.B. ist in jedem Fall mit einem Bedarf nach Wartung und Reparaturleistung verbunden, das Auto speziell mit dem Bedarf nach Versicherungsschutz oder der Bedarf nach größeren und kostspieligen Konsumgütern mit dem Bedarf nach Finanzierungshilfe.

Die Tatsache bedarflicher Verbindungen zwischen Gütern und Dienstleistungen ist unbestritten, In der Frage, ob ein Anbieter bedarflich verknüpfter Güter und Dienstleistungen als bedarfsbündelorientiert zu gelten hat, treten jedoch Abgrenzungsschwierigkeiten auf. Bei einem Unternehmen, das seine Produkte an den Käufer ausliefert, kann nicht von bedarfsbündelorientiertem Absatz gesprochen werden, obwohl natürlich der Bedarf nach bestimmten Produkten mit einem Bedarf nach Transportleistung verbunden ist.¹⁾ Das gleiche gilt auch für Unternehmen, die ihren Kunden Ratenzahlungen anbieten. Die Dienstleistungen in den genannten Fällen (Transport, Finanzierung) sind keine selbständigen Absatzobjekte. Sie haben in Bezug auf das Hauptprodukt nur Hilfscharakter, d.h. ohne das verbundene Hauptprodukt würden derartige Dienstleistungen von den in Frage stehenden Unternehmen nicht erbracht.

1) Juristische Gesichtspunkte, z.B. § 269 BGB (Ort der Leistung), können hier unberücksichtigt bleiben.

Gümbel beschäftigt sich in anderem Zusammenhang mit der Frage selbständiger und unselbständiger Absatzobjekte eines Handelsbetriebes. Er unterscheidet zwei Kategorien unselbständiger Absatzobjekte: Sie dienen entweder der Durchführung des Absatzaktes selbst (z.B. das Einpacken der Ware) oder zur Verstärkung der mit den selbständigen Absatzobjekten erzielten Marktwirkungen (z.B. Kundendienstliche Betreuung). Nur die selbständigen sind "originäre" Absatzobjekte, die den "Grundcharakter des gesamten betriebstypischen Leistungsbündels" prägen.¹⁾

Wir können die Überlegungen, die Gümbel für den Fall des Handelssortiments anstellt, auf unseren Untersuchungsgegenstand übertragen. Von bedarfsbündelorientiertem Absatz (bei bedarflicher Verknüpfung zwischen Gütern und Dienstleistungen) wäre demnach nur dann zu sprechen, wenn auch die Dienstleistungen originäre Absatzobjekte sind. Dieser Fall ist beispielsweise bei den Herstellern fotografischer Filme gegeben, die den Film, nachdem er vom Verwender belichtet wurde, entwickeln und Abzüge bzw. Diapositive herstellen. Ein weiteres, sehr ausgeprägtes Beispiel stellt das Wohnwagenwerk Helmut Knaus in Ochsenfurt dar. Knaus ist eines der führenden Unternehmen der Wohnwagenindustrie. Im Jahre 1969 wurden rund 7.000 Caravans produziert, für 1970 sind 8.500 Wagen geplant. Der Umsatz belief sich 1969 auf 40 Mill. DM.

In der Wohnwagenindustrie hat man ganz allgemein erkannt, daß die Hersteller sich mehr und mehr in eigener Regie um Stellplätze für Caravans, also Campingplätze, kümmern müssen. Knaus hat daraus die Konsequenzen gezogen. In Zukunft will das Unternehmen den Käufern

1) Vgl. Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels, a.a.O., S. 53 f.

seiner Wohnwagen Stellmöglichkeiten mit besonders guter Ausstattung anbieten. Mit einem Investitionsaufwand von rund fünf Mill. DM soll in der Bundesrepublik ein Netz von Knaus-eigenen Campingplätzen eingerichtet werden. Dabei ist an eine "richtungsweisende Ausstattung" (z.B. mit Halnbädern) gedacht. Zunächst sollen 14 bis 15 Plätze in einer "Maschenweite" von 350 km gebaut werden. Diese Entfernung entspricht etwa einer bequemen Tagesreise eines Wohnwagengespanns. Später werden evtl. auch im Ausland, strahlenförmig an den großen Urlauberrouten, solche Plätze gebaut. Die Campingplätze sollen für alle Caravanfahrer offen sein, den Eigentümern von Knaus-Wohnwagen jedoch zu günstigeren Bedingungen zur Verfügung stehen.¹⁾

Im Produktivgüterbereich ist das gleichzeitige Angebot von Produkt und Dienstleistung verhältnismäßig häufig in der Form anzutreffen, daß die Hersteller komplizierter Anlagen Schulung und Einarbeitung des Bedienungs-personals beim Käufer durchführen. In einigen Bereichen hat diese Dienstleistung einen solchen Umfang angenommen, daß man von einem originären Absatzobjekt sprechen kann (z.B. die sogenannte Software bei den Herstellern elektronischer Datenverarbeitungsanlagen).

Durch den verbundenen Absatz von Gütern und Dienstleistungen ergeben sich Auswirkungen insbesondere auf die Wahl der Absatzwege und auf die Preispolitik. Produkt und Dienstleistung müssen dem Bedarfsträger gemeinsam angeboten werden. Von einem eigentlichen Absatzweg kann aber bei Dienstleistungen nicht gesprochen werden. Schwierigkeiten ergeben sich darum dann, wenn die Produkte über selbständige Absatzmittler vertrieben werden.

1) Vgl. Knaus übernimmt Wolfbart und baut ein neues Werk. In: FAZ v. 15.7.1969, S. 16

b) Verwendungsdauer

Das Warenmerkmal "Verwendungsdauer" hat die Ausprägungen

1. Verbrauchsgut,
2. Gebrauchsgut.

Bei der Abgrenzung zwischen beiden Kategorien wird die "Zahl der vermittelten Nutzungen"¹⁾ zugrunde gelegt. Verbrauchsgüter gehen bei einer Nutzung unter, d.h. sie werden verzehrt (z.B. Lebensmittel) oder verbraucht (z.B. Tinte, Seife). Gebrauchsgüter können mehrmals genutzt werden. Ihre Lebensdauer kann unterschiedlich lang sein, z.B. Bekleidung und Schuhe oder Möbel. Bei der Länge der Lebensdauer spielen auch subjektive Momente eine Rolle (z.B. bei modischen Waren).²⁾

In der vorliegenden Untersuchung sind die Ausprägungen der Warenmerkmale nur in Bezug auf die Kombination verschiedener Produkte von Interesse. Unter diesem Gesichtspunkt ergeben sich hinsichtlich des Merkmals "Verwendungsdauer" drei Möglichkeiten:

1. Kombination von Gebrauchsgütern,
2. Kombination von Gebrauchsgütern mit Verbrauchsgütern,
3. Kombination von Verbrauchsgütern.

Alle drei Möglichkeiten kommen in der Praxis vor, am häufigsten die Kombination mehrerer Gebrauchsgüter.

1) Vgl. Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 111

2) Vgl. hierzu und zum Merkmal "Verwendungsdauer" allgemein Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 111 f.

Das entspricht den relativ häufigen Bedarfsbündelungen in den Bereichen Wohnungsbedarf und Bekleidungsbedarf, bei denen in der Regel mehrere Gebrauchsbedarfe miteinander verbunden sind.

Verbindungen zwischen Gebrauchsbedarfen und Verbrauchsbedarfen treten oft in der Form auf, daß das Vorhandensein bzw. der Gebrauch eines langlebigen Gutes den Verbrauch anderer Güter ("Verbrauchs"-Güter) verursacht, z.B. Kochgerät und Gas, Rasierapparat, Rasierklinge und Rasierseife, Schuhwerk und Pflegemittel. Die Beispiele im empirischen Teil von *Camping Gaz International* (Beispiel 11), *Gillette* (Beispiel 2) und *Salamander* (Beispiel 8) zeigen, daß derartige Bedarfsverknüpfungen zu entsprechenden Angebotsbündelungen im Absatz der Konsumgüterindustrie führen.

Eine besondere Form der Kombination von Gebrauchsgütern mit Verbrauchsgütern kommt in den Beispielen *Efka/Brinkmann* (Beispiel 10) und *Melitta* (Beispiel 3) zum Ausdruck. In beiden Fällen handelt es sich um eine Gruppe von Gütern, die zur Zubereitung bzw. Herstellung des endgültigen Konsumguts dienen. Das Verhältnis zwischen den jeweils zusammengehörigen Produkten kann nach der industriewirtschaftlichen Terminologie als das zwischen zwei Rohstoffen (Tabak und Filterhülse) und einem Produktionsmittel (Stopfer) bzw. zwischen Rohstoff (Kaffeepulver), Hilfsstoff (Filterpapier) und Produktionsmittel (Filter) gekennzeichnet werden.

Bedarfsverbindungen zwischen mehreren Verbrauchsgütern treten vor allem beim Nahrungs- und Genußmittelbedarf und beim Bedarf nach Sauberhaltung und Pflege im weitesten Sinne auf. Entsprechender bedarfsbündelorientierter Absatz ist z.B. bei den meisten Kosmetikherstellern gegeben, die komplette Pflegeprogramme anbieten.

Weitere Beispiele verbundenen Absatzes mehrerer Verbrauchsgüter sind die von *Pott* (Beispiel 7) abgesetzten

Geschenkpäckungen "Feuerzangenbowle" und "Phärisäer". Geschenkpäckungen werden von vielen Spirituosenherstellern, Brauereien und Sektkellereien angeboten.¹⁾ In den meisten Fällen enthalten die Geschenkpäckungen aber neben den Verbrauchsgütern (z.B. Bier und Sekt, Sekt und Spirituosen) auch ein Gebrauchsgut (z.B. Glas, bei Pott Feuerzange bzw. Kaffeegedeck).

Folgerungen für die Absatzgestaltung ergeben sich insbesondere bei der Kombination von Gebrauchsgütern mit Verbrauchsgütern. Die Auswirkungen des Merkmals "Verwendungsdauer" auf Absatzwege, Werbung,²⁾ Markenbildung und Preisgestaltung³⁾ können besondere Probleme aufwerfen, zumal Gebrauchs- und Verbrauchsgüter unterschiedliche Periodizität des Bedarfs aufweisen.⁴⁾

c) Relativer Rang

Das Merkmal "Rang" kann im Gegensatz zu den bisher genannten nicht ein Produkt allein kennzeichnen. Es ist nur sinnvoll bei einem Vergleich mehrerer Produkte miteinander. Die Merkmalsausprägungen sind daher auch nicht "Güter hohen Rangs" und "Güter niederen Rangs", sondern

- 1) gleichrangige Güter und
- 2) ungleichrangige Güter.

1) Die Sektkellerei Deinhard & Co., Koblenz, bietet 40 Geschenkpäckungen mit verschiedenen von der Tochtergesellschaft Epikur importierten Spirituosen an. Vgl. Lila-Zeiten gibt es schon lange, Deinhard steht auf drei Beinen. In: Handelsblatt v. 16.4.1969, S. 11

2) Vgl. Hundhausen, C.: Wesen und Formen der Werbung. Grundriß der Werbung, Band 3, Essen 1954, S. 357

3) Vgl. Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 112

Wir sprechen darum von relativem Rang.

Bedarfsverbundene Güter gleichen Rangs sind z.B. verschiedene Möbel oder Bekleidungsstücke. Unterschiedlichen Rang haben Tennisschläger und Tennisball, Zigarettenfertiger, Tabak und Filterhülse, Schuhe und Handtasche oder Rasierapparat und Rasierklinge.

Die Gründe für eine unterschiedliche Einschätzung der Produkte durch den Verbraucher können sehr verschiedenartig sein.

Offenkundigster Wertmaßstab ist zunächst der Preis der verknüpften Güter. Der Rangunterschied zwischen Tennisschläger und Tennisball ist in erster Linie auf die unterschiedlichen Preise der beiden Produkte zurückzuführen. Dabei kann aber der Verbrauch an Tennisbällen während der Lebensdauer des Schlägers durchaus dessen Preis übersteigen. Es kommt aber vor allem auf die momentane Ausgabe für den Verbraucher an.

Hier spielt natürlich auch die unterschiedliche Verwendungsdauer eine Rolle. Güter mit langer Verwendungsdauer werden im allgemeinen höher eingeschätzt und darum beim Kauf auch sorgfältiger ausgewählt.

Unterschiedliche Preise müssen durchaus nicht immer den Ausschlag für Rangungleichheiten bedarflich verknüpfter Produkte geben. Entscheidend kann z.B. auch ein Hauptprodukt-Zubehör-Verhältnis sein, auch wenn der Wert des Zubehörs den des Hauptprodukts übertrifft. Dafür bietet die Firma Mattel Inc., Hawthorne (Kalifornien), einer der größten Spielwarenhersteller, ein eindrucksvolles Beispiel: Mattel stellt eine inzwischen weltbekannte Puppe unter dem Namen "Barbie" her, deren Verkaufspreis im Einzelhandel ungefähr \$ 2.-- beträgt. Dazu wird Zubehör, wie Kleider, Schuhe, Wäsche, Bücher, Handtaschen u.s.w., für insgesamt \$ 136.-- angeboten. Einige einzelne Garderoben mit entsprechen-

den Accessoires übertreffen für sich allein den Preis der Puppe.¹⁾

Ungleichheiten des Rangs können auch in der Funktion eines Produkts als Betriebs- oder Hilfsstoff begründet sein. Filterpapier und Gas aus den Beispielen Melitta (Beispiel 3) und Camping Gaz (Beispiel 11) International sind ihren bedarflich verbundenen Gütern eindeutig an Rang unterlegen. (Hier spielt allerdings auch der Faktor Verwendungsdauer zur Begründung einer Rangungleichheit eine Rolle.)

Es gibt Produkte, an die vom Verbraucher ganz besondere Qualitätsanforderungen gestellt werden, z.B. an die Paßform von Schuhen und Bekleidung. Persönlichem "Paßbedarf" wird immer ein höherer Rang einzuräumen sein als dem damit verbundenen Bedarf. Bei der bedarflichen Verbindung zwischen Handtaschen und Schuhen ist der Schuh in der Regel das Hauptprodukt, obwohl eine Handtasche sehr viel teurer sein kann.

Der relative Rang bedarflich verknüpfter Produkte bestimmt vor allem das Verhalten der Verbraucher diesen Produkten gegenüber und hat damit sehr vielfältige Auswirkungen.

Die Konsequenzen können hier nur angedeutet werden: Der Verbraucher wählt bei gleichzeitigem Kauf mehrerer bedarfsverbundener Güter zuerst immer das ranghöchste Produkt aus und sucht dann die dazu passenden rangniederen Produkte. Dieser Umstand muß in der Werbung und in der Form der Warenpräsentation durch den Absatzmittler berücksichtigt werden. Besondere Bedeutung hat dieser Gesichtspunkt, wenn die zusammengehörenden Produkte

1) Vgl. Sonderlind, S.E.: Wie Sie Verkaufen. Ein Wall Street Journal-Buch. Düsseldorf und Wien 1966, S. 120

geschmacklich aufeinander abgestimmt werden müssen.

Konsequenzen aus dem Rang der Güter ergeben sich vor allem auch für die Preisstellung. Hier liegt eine Wechselbeziehung vor, da andererseits Preisunterschiede eine Rangungleichheit begründen können.

2. Grad und Arten der bedarflichen Verbundenheit

Nachdem die bedarflich verbundenen Absatzobjekte selbst näher gekennzeichnet wurden, soll hier auf das Verhältnis der Absatzobjekte zueinander eingegangen werden.

a) Grad der bedarflichen Verbundenheit

Untersucht man den Grad oder die Intensität der bedarflichen Bindung zweier Produkte, dann kommt man zunächst zu einer grundsätzlichen Unterscheidung: Es gibt zwangsläufig und nicht zwangsläufig miteinander verknüpfte Güter.

Zur ersten Gruppe gehören aus unseren Beispielen Tennisball und Tennisschläger; Zigarettenfertiger, Tabak und Papier; Rasierapparat und Rasierklinge oder Kaffeefilter und Filterpapier.

Güter zwangsläufig verbundenen Bedarfs müssen gemeinsam verwendet werden. Sie sind als Einzelprodukt nicht verwendungsfähig. Man kann im Hinblick auf die Gebrauchsfähigkeiten auch von unselbständigen Gütern sprechen, da ihre Existenz bei Fehlen des bedarflich verbundenen Produkts sinnlos wäre. Für die Anbieter derartig stramm miteinander verbundener Produkte ergibt sich die Folgerung, daß der Bedarf des einen zumindest in quantitativer Hinsicht vollkommen an den Bedarf des anderen Produkts gebunden ist.

Zu den nicht zwangsläufig bedarfsverbundenen Gütern gehören z.B. die in den Programmen von Drache oder Rosenthal (Beispiel 4) zusammengefaßten Produkte des "gedeckten Tisches", Glas, Porzellan und Bestecke oder Kaffee und Kaffeefilter (Kaffee kann auch auf andere Art zubereitet werden) oder Tennisgeräte und Tennisbekleidung.

Bei diesen Produkten lassen sich verschiedene Grade der Verbundenheit feststellen. Der Hersteller von nicht zwangsläufig bedarfsverbundenen Produkten kann beispielsweise feststellen, daß der weitaus größte Teil der Bedarfsträger für Tennisschläger gleichzeitig Bedarfsträger für Tennisbekleidung ist oder daß nur sehr wenige Bedarfsträger zu ihrem Tafelservice die im Dekor passende Tischwäsche suchen, und wird daraus auf unterschiedliche Grade der Bedarfsverbundenheit schließen. Man hat bei dieser Betrachtung den jeweiligen Gesamtbedarf an diesen Gütern vor Augen und hat es demnach mit dem Grad der Verbundenheit in objektivem Sinne zu tun. In subjektivem (individuellen) Sinn dagegen, aus der Sicht des einzelnen Bedarfsträgers, kann der Grad der Verbundenheit zwischen den gleichen Gütern nahezu zwangsläufigen Charakter haben oder aber fast bedeutungslos sein.

Im Gegensatz zur zwangsläufigen Verbundenheit der oben skizzierten Form, die eine objektive Erscheinung ist, wird der Grad der Verbundenheit bei nicht zwangsläufig verbundenen Produkten stark von subjektiven Momenten beeinflusst und kann sich daher mit den allgemeinen Bedarfsvorstellungen der Verbraucher im Zeitverlauf ändern.

Für die Anbieter dieser Güter ergibt sich daraus die Konsequenz, daß mit bestimmten Absatzmengen-Proportionen nicht gerechnet werden kann bzw. daß aufgrund von Erfahrung festgestellte Proportionen Schwankungen unterliegen können.

Eine besondere Konstellation ergibt sich dann, wenn ein Bedarf aus einem Bedarfsbündel durch mehrere alternative Produkte befriedigt werden kann. Der Bedarf nach Rasierapparat und Rasierklingen ist mit dem Bedarf nach einem Seifenprodukt verbunden. Diese Verbundenheit hat zwangsläufigen Charakter. Der Bedarf kann aber sowohl durch Rasierseife, als auch durch Rasiercreme oder Rasierschaum befriedigt werden. Alle drei Produkte erfüllen die gleiche Funktion. Es bestehen also substitutionale Beziehungen zwischen ihnen. Die Bedarfsverbundenheit zwischen Rasierapparat und Klinge einerseits und einem bestimmten dieser drei substitutionalen Produkte ist somit nicht zwangsläufig.

Derartige Beziehungen zwischen den Bedarfen eines Bedarfsbündels müssen vor allem in der Warenpolitik (Frage der Zusammensetzung des Absatzprogramms) und in der Werbung berücksichtigt werden.

Ein Unternehmen mit bedarfsbündelorientiertem Absatzprogramm kann entweder alle alternativen Möglichkeiten selbst wahrnehmen und in sein Programm die miteinander konkurrierenden Produkte aufnehmen oder aber bewußt auf einen Teil der Nachfrage verzichten und die gege-

benen Möglichkeiten nur teilweise berücksichtigen.

Die Efka-Werke (Beispiel 1o) z.B. bieten verschiedene Apparaturen zum Selbsterstellen von Zigaretten nach verschiedenen Verfahren (Drehen und Stopfen) und die dazu erforderlichen verschiedenartigen Papiere (Zigarettenblättchen und Zigarettenhülsen) jeweils mit und ohne Filter an. Gillette (Beispiel 2) produziert Rasiercreme und Rasierschaum, nicht aber Rasierseife in fester Form.

Der Grad der bedarflichen Verbundenheit hat Auswirkungen auf die Programmpolitik des Unternehmens und auf die gesamte Absatzpolitik, insbesondere auf die Produktgestaltung, Werbung und Preispolitik.

Die Frage der Zwangsläufigkeit der Bedarfsverknüpfung hängt im übrigen sehr eng mit den Bestimmungsgründen der bedarflichen Verbundenheit¹⁾ zusammen.

b) Einseitige und gegenseitige
bedarfliche Verbundenheit

Als Beispiel für eine nicht zwangsläufige Bedarfsverbundenheit wurde oben die Verbindung zwischen Kaffee einerseits und Filter und Filterpapier andererseits genannt. Kaffee kann auf konventionelle Weise oder in einer Kaffeemaschine zubereitet werden. Dagegen ist der Bedarf an Kaffeefiltern und Filterpapier zwangsläufig an den Bedarf an Kaffee gebunden.

1) Siehe S. 1o2 ff

Eine starre Verbindung der Bedarfe ist hier nur in einer Richtung gegeben. Man kann daher auch von einseitiger Verbundenheit sprechen, während z.B. der Bedarf nach Federhalter und Tinte als gegenseitig verbunden zu bezeichnen ist.

Einseitige bedarfliche Verbundenheit liegt beispielsweise auch zwischen den Produkten des "Privileg-Programms" von Efka und Brinkmann (Beispiel 10) vor. Der Bedarf an Fertigern und Zigarettenhülsen ist zwangsläufig an den Bedarf nach Tabak gebunden. Der Tabak dagegen kann auch in der Pfeife geraucht oder von Hand zu Zigaretten verarbeitet werden.

Besonders häufig kommt die einseitige Bindung eines Bedarfs an einen anderen beim Zubehörbedarf vor. Zubehörteile, wie Autoradio und Blitzlichtgerät oder Zusatzgeräte für Haushaltsküchenmaschinen, sind bedarflich starr mit dem jeweiligen Hauptprodukt verbunden, zu dessen Gebrauch aber nicht unbedingt notwendig.

Auswirkungen der einseitigen Bedarfsverbundenheit ergeben sich für die Wahl der Absatzwege und für die Werbung.

c) Dauer der bedarflichen Verbundenheit

Die Frage der Dauer der bedarflichen Verbundenheit zweier Produkte hängt mit der Periodizität des Bedarfs nach diesen Produkten zusammen.

Nach der Periodizität des Bedarfs lassen sich unterscheiden:

- 1) Waren des täglichen oder laufenden Bedarfs,
- 2) Waren des periodischen Bedarfs,
- 3) Waren des aperiodischen Bedarfs.¹⁾

Unterscheidungskriterien dieses Merkmals sind die unterschiedlichen Zeitabschnitte, in denen der Bedarf nach bestimmten Produkten als konkrete Nachfrage am Markt auftritt. Man müßte daher genauer von der Periodizität der Nachfrage (Kaufakte) sprechen.

Waren des täglichen oder laufenden Bedarfs sind solche, die ständig nachgefragt und verbraucht werden, wie z.B. Lebensmittel, Zigaretten, Benzin. Waren des täglichen Bedarfs können nur Verbrauchsgüter sein, da Gebrauchsgüter ex definitione für einen längeren Gebrauch bestimmt sind.

Periodischer Bedarf tritt in mittelfristigen Abständen auf, z.B. Wäschebedarf, Schuhbedarf. Häufig liegt ein gewisser Bedarfsrhythmus zugrunde (Saisonrhythmus, Monatsrhythmus, Wochenrhythmus).

Dem aperiodischen Bedarf sind solche Güter zuzurechnen, die nur in großen Zeitabständen benötigt werden, ohne daß dabei eine Regelmäßigkeit zu erkennen wäre, z.B. Möbel, Automobile, Häuser.

1) Vgl. Schäfer, E.: Betriebswirtschaftliche Marktforschung. Essen 1955, S. 87, Andere Autoren bringen sehr viel differenziertere Abstufungen. Vgl. z.B. Berek oven, L.: Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten und Grenzen. Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der GfK-Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Band 16, Nürnberg 1961, S. 20, der 12 Abstufungen des Merkmals "Fälligkeit" vorschlägt.

Diesem Begriff der Periodizität liegt die subjektive Nachfragehäufigkeit des einzelnen Bedarfsträgers zugrunde. Schäfer unterscheidet davon einen objektiven Periodizitätsbegriff, dem der jeweilige Gesamtbedarf einer Ware zugrunde liegt.¹⁾ In diesem Sinne kann ein für den **einzelnen** aperiodischer Bedarf für den Hersteller zum periodischen (z.B. Badekleidung) oder laufenden (z.B. Möbel) werden.

Bedarfliche Verknüpfungen treten zwischen Gütern gleicher Periodizität und ungleicher Periodizität auf. Bedarfsverbundene Güter können daher gleich lang verbunden sein, wie z.B. verschiedene Möbelstücke, oder ungleich lang, wie Rasierapparat und Klinge.

Bei der Feststellung der Dauer der bedarflichen Verbundenheit dürfen nicht die drei genannten Abstufungen zugrunde gelegt werden, sondern es muß von der tatsächlichen Nutzungsdauer des einzelnen Produkts **ausgegangen werden**.

Verbindungen zwischen Gebrauchsgut und Verbrauchsgut weisen immer eine **ungleich** lange Verbundenheit auf (z. B. Filterkörper und Filterpapier, Kochgerät und Lebensmittel oder Schuh und Pflegemittel). Gebrauchsgüter dagegen können sowohl gleich lang (z.B. Tafelservice und Trinkglas) als auch **ungleich** lang (z.B. Tennisschläger und Tennisball) verbunden sein.

Die Dauer der bedarflichen Verbundenheit hat Bedeutung für die Wahl der Absatzwege. Bei Waren des täglichen Bedarfs bevorzugt der Verbraucher die sog. Nachbarschaftsläden. Er wünscht, seinen laufenden Bedarf möglichst in der Nähe seiner Wohnung zu decken und scheut längere Wege und größeren Zeitaufwand, um etwa Preis-

1) Vgl. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung, a.a.O., S. 127

vergleiche anstellen zu können. Bei den Waren des periodischen und aperiodischen Bedarfs dagegen bemüht er sich um einen Überblick über das vorhandene Angebot, um möglichst günstig einzukaufen.¹⁾

Für den bedarfsbündelorientierten Hersteller kann sich daraus die Folgerung ergeben, daß beispielsweise bedarfsverbundene Güter des laufenden und des aperiodischen Bedarfs über verschiedene Absatzwege vertrieben werden müssen.

Im übrigen sind die Auswirkungen einer ungleich langen bedarflichen Verbundenheit, speziell bei Verbindungen zwischen Gütern des laufenden und des aperiodischen Bedarfs, auf Werbung, Markenbildung und Preisgestaltung die gleichen wie bei Verbindungen zwischen Gebrauchs- und Verbrauchsbedarfen.

3. Bestimmungsgründe der bedarflichen Verbundenheit

Der tiefere Grund für die Existenz von Bedarfszusammenhängen ist in der Natur der menschlichen Bedürfnisse selbst zu sehen. Der "Wunsch nach Erleben" (Abbot) löst den Bedarf nach mehreren Gütern gleichzeitig aus oder - wie wir es in der Einleitung ausdrückten - zur Befriedigung eines Bedürfnisses gehören meist mehrere Güter zusammen.

Wir wollen im folgenden aber mehr auf die vordergründigen Anlässe einer Bedarfsverbindung zwischen ganz konkreten Gütern eingehen.

1) Vgl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959, S. 79

Der einfachste und wohl auch am häufigsten vorkommende Fall ist der, daß zwei oder mehrere, im Gebrauch komplementäre Güter technisch-funktionell aufeinander abgestimmt sein müssen. Wir sprechen von anwendungstechnisch bedingter Bedarfsverbundenheit.

In bestimmten Fällen können gesetzliche Vorschriften Bedarfsverbindungen begründen.

In weiten Bereichen des menschlichen Lebens werden das Verhalten des einzelnen und damit seine Bedürfnisse und die Art ihrer Deckung von den "Regeln" und Gewohnheiten seiner Umwelt, der sozialen Schicht, der er angehört, bestimmt. Insbesondere auf zivilisatorisch - gesellschaftlichem Gebiet bilden sich Konsumgewohnheiten heraus, denen sich der Einzelne kaum entziehen kann. Die dabei entstehenden Bedarfszusammenhänge bezeichnen wir als "zivilisatorische".

Äußerer Anlaß für eine bedarfliche Verbindung zwischen zwei Produkten kann schließlich auch deren geschmacklich-ästhetische Harmonie sein. Bei einer ganzen Reihe von Bedarfsarten spielt die geschmacklich-ästhetische Abstimmung komplementärer Güter eine immer wichtigere Rolle, so daß man sagen kann, daß vielfach Bedarfsverbindungen dadurch erst begründet werden.

a) Anwendungstechnisch bedingte Verknüpfungen

Die anwendungstechnisch bedingte Bedarfsverknüpfung tritt derart in Erscheinung, daß bestimmte Produkte von ihrer Funktion her nicht selbständig sind. Ihre Verwendung ist an die Verwendung anderer Produkte gebunden. Derartige technisch-funktionale Verbindungen können im einfachsten Fall zwischen zwei Produkten be-

stehen, die sich gegenseitig ergänzen und zusammen eine selbständige Einheit bilden (Kugelschreiber und Mine, Elektrogerät und Elektrizität, Lampe und Glühbirne); sie können aber auch zwischen größeren Gruppen von Produkten auftreten. Der Hobby-Photograph, der Diapositive herstellen will, braucht nicht nur Kamera und Film, sondern auch Projektor, Leinwand und Behälter für die fertigen Bilder. Außerdem ist mit diesen Gütern noch die Dienstleistung des Entwickelns und Herstellens eines Positiv-Films verbunden, die ihrerseits bei einem entsprechenden Photolabor den Bedarf nach verschiedenen Geräten und Chemikalien (produktiver Bedarf) auslöst. Jedes einzelne dieser Güter ist für sich allein völlig unselbständig. Fehlt auch nur eines, sind alle anderen sinnlos. Kennzeichen der solcherart miteinander bedarfsverknüpften Güter ist ihre Unselbständigkeit und Ergänzungsbedürftigkeit. Die anwendungstechnisch bedingte Bedarfsverbundenheit ist also stets zwangsläufig gegeben.

Ausfluß so enger bedarflicher Beziehungen ist der Zwang zur technisch-funktionellen Abstimmung schon in der Produktentwicklung. Wir haben im empirischen Teil schon darauf hingewiesen: Die "Arbeitsgemeinschaft Moderne Küche" legt Normmaße für Küchenmöbel und Küchengeräte fest, um Einheitlichkeit bei Arbeitshöhe und Tiefe zu erreichen. Der Privileg-Tabak von Brinkmann wurde in Schnittbreite und Faserlänge speziell auf die Filterhülsen und den Fertiger von Efka abgestimmt, damit eine möglichst einfache Handhabung des Apparates gewährleistet ist (Beispiel 10). Tische und Stühle müssen in der Höhe bzw. Sitzhöhe aufeinander abgestimmt werden. Elektrogeräte müssen der im Haushalt gegebenen Stromspannung entsprechen. Beispiele gibt es in allen Bereichen des konsumtiven Bedarfs.

Der Zwang zur technisch-funktionellen Abstimmung bedarfsverbundener Produkte und damit die anwendungstechnisch bedingte Bedarfsverbundenheit hat spezielle Auswirkungen auf den Produktionsbereich eines Unternehmens. So ist es z.B. kaum möglich, daß ein Unternehmen die zur Abrundung seines Programms in bedarflicher Hinsicht benötigten Produkte aus dem am Markt vorhandenen Angebot beschafft. Die anwendungstechnische Bedarfsverbundenheit von Gütern setzt zumindest eine Zusammenarbeit der Hersteller im Produktionsbereich voraus. In manchen Fällen wird es sogar nahe liegen, daß ein Unternehmen die derart bedarfsverbundenen Güter selbst produziert, ohne Rücksicht auf produktionstechnische Verwandtschaft.

b) Bedarfsverknüpfungen aufgrund gesetzlicher Vorschriften

Es gibt Fälle, in denen der Gesetzgeber die Kombination bestimmter Produkte vorschreibt. Der Halter eines Kraftfahrzeugs beispielsweise muß, wenn er das Fahrzeug in Betrieb nehmen will, eine Haftpflichtversicherung abschließen. Außerdem ist er neuerdings verpflichtet, ein Warndreieck und einen Verbandskasten im Auto mitzuführen. Zwischen allen vier Gütern besteht also eine zwangsläufige, gegenseitige Bedarfsverbindung.

Bedarfsverbindungen dieser Art treten in der Hauptsache dort auf, wo vom Gebrauch eines Gutes bestimmte Gefahren ausgehen, vor denen der Gesetzgeber die Allgemeinheit schützen will. Die meisten der gesetzlich bedingten Bedarfsverbundenheiten betreffen daher irgendwelche Sicherheitseinrichtungen.

So muß beispielsweise ein Heizöltank mit einer Auffangvorrichtung versehen sein, die beim Auslaufen des Tanks eine Verunreinigung des Grundwassers verhindert. Der Bedarf an Öltanks ist daher mit einem Bedarf an Ölwannen verbunden.

Besonders häufig ist diese Art der Bedarfsverbundenheit in der Produktivsphäre anzutreffen, wo es vielerlei Vorschriften über Schutzvorrichtungen gibt.

c) Zivilisatorisch bedingte
Bedarfsverknüpfungen

Tradition, Brauchtum und gesellschaftliche Konventionen begründen Bedarfsverbundenheiten in allen Bedarfsbereichen. So gehören zu bestimmten Getränkесorten (z.B. Wein und Sekt) bestimmte Gläserformen, zu manchen Sportarten wird gewöhnlich eine besondere Bekleidung getragen. Auch bei einigen Kleidungsstücken selbst gibt es ganz bestimmte "vorgeschriebene" Kombinationen: zu verschiedenen Gesellschaftsansätzen gehören in Form und Farbe festgelegte Binder.

In diese Kategorie von Bestimmungsgründen sind auch die allgemeinen Auffassungen von Hygiene und Körperpflege einzuordnen. Sie bedingen die Verbindung zwischen Zahnbürste und Zahncreme oder zwischen bestimmten Kosmetikpräparaten.

Im allgemeinen weisen die aufgeführten Güterkombinationen keine zwangsläufige Bedarfsverbundenheit auf, jedenfalls nicht in dem Sinn, daß man, wie bei der anwendungstechnischen Verbundenheit, von unselbständigen Produkten sprechen könnte. In einigen Fällen liegt aber ein so hoher Grad der Verbundenheit vor, daß sie zu den

starren Bedarfsverknüpfungen gerechnet werden müssen. Bestimmte Tätigkeiten, z.B. Jagd oder Tennisspiel, verlangen eine spezielle Bekleidung. Daher ist der Bedarf an Jagdwaffen mit dem Bedarf nach Jagdbekleidung, oder der Bedarf an Tennisschläger und Tennisball einerseits mit dem Bedarf an Tenniskleidung andererseits verbunden. Es handelt sich dabei um fast zwangsläufige Bedarfsverbundenheiten, denen sich ein Bedarfsträger schwerlich entziehen kann.

Tradition, Brauchtum und Konvention gehören zu den sozialen Bedarfsfaktoren. Die Auswirkungen dieser aus der sozialen Umwelt des Menschen erwachsenden Bedürfnisformen sind von Land zu Land und in den verschiedenen Bevölkerungsschichten ganz unterschiedlich. Bestimmte, zivilisatorisch bedingte Bedarfsverbundenheiten können daher auf gewisse Gebiete oder Kulturen oder auf bestimmte soziale Schichten beschränkt sein oder eine andere Zusammensetzung aufweisen.

d) Geschmacklich-ästhetisch
bedingte Bedarfsverknüpfungen

Innerhalb der Bedarfsgruppen Bekleidung und Möbel und Einrichtungsgegenstände bestehen verhältnismäßig enge bedarfliche Verknüpfungen, bei denen die Komplementarität im Gebrauch nur eine untergeordnete Rolle spielt. Einzelne Kleidungsstücke oder Teile der Wohnungsreinigung müssen "zusammenpassen", d.h. sie müssen in Material, Stil und farblicher Gestaltung aufeinander abgestimmt sein. Die enge Bedarfsverbundenheit zwischen bestimmten Gütern beruht also nur auf ihrer geschmacklichen Harmonie. Der Bedarfsträger achtet auf diese geschmackliche Übereinstimmung, und sein Bedarf richtet sich nur auf solche Produktkombinationen, die seinen

Geschmacksvorstellungen entsprechen. Die besondere, geschmacklich-ästhetisch bedingte, Bedarfsverbundenheit besteht also nicht zwischen nur nach ihrer Art feststehenden Gütern schlechthin, sondern immer nur zwischen ganz bestimmten, zueinander passenden einzelnen Exemplaren. So besteht zwar eine allgemeine bedarfliche Komplementarität zwischen Tapeten und Vorhangstoffen, eine konkrete Bedarfsverbindung bildet sich aber nur zwischen aufeinander abgestimmten Mustern.

Die Abstimmung der zusammengehörenden Güter wird vielfach vom Bedarfsträger selbst oder vom Handel, durch Auswahl und Kombination entsprechender Einzelstücke, vorgenommen.

Vielfach besteht aber ein gewisser Zwang, bedarfsverbundene Güter schon in der Entwicklung und Fertigung geschmacklich aufeinander abzustimmen. Das ist vor allem dann der Fall, wenn der Verbraucher gleiche farbliche oder stilistische Gestaltung bei verschiedenen Produkten wünscht. Gleiche Farbe bei Kleidungsstücken (z.B. Rock und Pullover) verschiedener Hersteller lassen sich allenfalls durch Zufall finden. Ebenso ist der Verbraucher bei der geschmacklichen Abstimmung seiner Wohnungseinrichtung, wenn er z.B. gleiche Frontgestaltung bei Küchenmöbeln und Küchengeräten oder gleiche stilistische Gestaltung von Tisch und Stühlen eines Esszimmers wünscht, auf die Initiative des Herstellers angewiesen. Bei derartigen Kombinationen muß ein Hersteller alle bedarfsverbundenen Produkte selbst fertigen (siehe das Beispiel Falke im empirischen Teil) oder zumindest bei der Produktgestaltung mit anderen

Herstellern zusammenarbeiten¹⁾ (vgl. die Beispiele AEG (9), Kondor (13)).

Bedarfsgerechte Produktkombinationen, die bereits vom Hersteller geschmacklich aufeinander abgestimmt sind, werden von der Konsumgüterindustrie in zunehmendem Maß angeboten. Im Vordergrund der Überlegungen steht dabei die Geschmacksunsicherheit vieler Verbraucher, daneben aber auch das Bestreben, Einkaufserleichterungen für den Handel zu schaffen.²⁾

Eine besondere Art der geschmacklichen Abstimmung ist der sog. Set-Gedanke. Das englische Wort "set" bedeutet im Sinn von "set of things" etwa "Zusammengehöriges" oder "Garnitur". Im deutschen wird es, als "Satz" übersetzt, mit gleicher Bedeutung verwendet. Man spricht z.B. von einem Satz Schraubenschlüssel und meint damit eine nach Größe sortierte und für bestimmte Anwendungsbereiche vollständige Anzahl von Schraubenschlüsseln, oder von einem Satz Teller, womit die bei Servicen gängige Anzahl von sechs, zwölf oder vierundzwanzig Stück gemeint ist.

Das englische Wort "set" wird im deutschen Sprachgebrauch meist für eine Mehrzahl von bedarflich verknüpften Produkten verwendet, die durch ihre äußere Gestaltung als

-
- 1) Man könnte sich höchstens vorstellen, daß ein potentes Handelsunternehmen Fertigungsaufträge nach eigener Entwicklung an verschiedene Hersteller vergibt und auf diesem Wege zu geschmacklich abgestimmten Produktkombinationen kommt. Große Versandhäuser verfahren nach dieser Methode. Die Initiative geht dabei vom Handel aus. Grundsätzlich liegt aber nichts anderes vor, als wenn ein Hersteller einen Teil der bedarfsverbundenen und geschmacklich abzustimmenden Produkte selbst fertigt und einen Teil bei anderen Herstellern in Auftrag gibt.
 - 2) Vgl. Teil C II "Gründe für den bedarfsbündelorientierten Absatz"

zusammengehörig erkennbar sind. In der Damenoberbekleidung gibt es z.B. sog. Twinsets, die aus Pulli und Strickjacke in gleichem Material, gleicher Verarbeitung und gleicher Farbe bestehen. Weitere Beispiele sind der Raucherset, bestehend aus Zigarrenbehälter, Zigarrenabschneider, Tischfeuerzeug und Aschenbecher, oder der Handtaschenset, bestehend aus Kammhülle, Lippenstifthülle und Puderdose, wobei die Elemente der äußeren Produktgestaltung jeweils übereinstimmen.

Der Set-Gedanke umfaßt Produkte, die in unmittelbarer bedarflicher Verbindung zueinander stehen, er wird aber auch auf solche Produkte ausgedehnt, bei denen ein Bedarfszusammenhang allenfalls im Rahmen des Gesamtbedarfs eines Bedarfsträgers besteht. Als Beispiel wurden die Firmen Florex und Anker genannt (Beispiel 12), die Wäschesets mit gleichgemusterter Bett- und Frottierwäsche anbieten.

Der Sinn solcher Sets ist die Schaffung von Bedarfsverbindungen, die vom eigentlichen Bedürfnis her nicht vorhanden sind.

Insgesamt können drei verschiedene Formen der geschmacklichen Abstimmung bedarfsverbundener Güter unterschieden werden:

Die strengste und eindeutigste Form ist die, daß(wie bei den meisten Sets) die Stilelemente der äußeren Gestaltung bei den verschiedenen Produkten übereinstimmen. Schuhe und Handtasche von Salamander weisen gleiche stilistische Gestaltung, gleiches Material und gleiche Farbe auf. Accessoires wie Riemen, Schnallen und Knöpfe wiederholen sich auf Schuh und Tasche. Bei den verschiedenen Beispielen aus dem Bereich Tischkultur (Rosenthal, Drache, Vereinigte Farbenglaswerke/ Porzellanfabrik Kahla (Beispiele 4, 5, 15)) haben Porzellanservice und Gläser das gleiche Dekor, oder bestimmte Schmuckornamente finden sich auf Porzellan,

Glas, Besteck und Kerzenleuchtern. Hierher gehört aber auch das Beispiel der kompletten Küchen von AEG und verschiedenen Möbelherstellern (Beispiel 9). Die Küchengeräte werden durch die sogenannten Umrißsätze in ihrer Frontgestaltung (Sockelhöhe, Griffleisten, Farben und Materialien) den Küchenmöbeln angeglichen.

In einer loseren Form werden die bedarfsverbundenen Produkte geschmacklich aufeinander abgestimmt, ohne sie aber völlig gleichartig zu gestalten. Zu einer gemusterten Tapete wird beispielsweise ein unifarbener Vorhangstoff in der Grundfarbe der Tapete angeboten. Bekannt sind auch die Kombinationspackungen, die eine Krawatte mit passenden Socken enthalten.

Diese Form der geschmacklichen Abstimmung kann sich auch auf ganze Gruppen von Produkten erstrecken. Zu jeweils einer Auswahl verschiedenfarbiger und gemusterter Vorhangstoffe der Stuttgarter Gardinenfabrik (Beispiel 14) produziert die Teppichfabrik Huchzermeyer je einen hellen und einen dunklen unifarbenen Teppichboden.

Schließlich gibt es noch die Form der totalen Farb-
abstimmung, die sich über eine ganze Kollektion erstrecken kann. Alle Produkte einer Kollektion können dann miteinander kombiniert werden. Diese Form der geschmacklichen Abstimmung wurde im Falke Pulli Shop verwirklicht. Jede Hose paßt zu fast jeder Jacke und diese wiederum zu fast jedem Rock und zu fast jedem Pullover. Ein weiteres Beispiel, bei welchem die Farb-
abstimmung über sämtliche Produkte durchgeführt wird, bilden die sogenannten Bobbie-Serien der Bobbie-Brooks Inc. in Cleveland.¹⁾ Das Unternehmen

1) Vgl. Soderlind, S.E.: Wie Sie verkaufen, a.a.O., S. 151 f.

stellt Damenoberbekleidung für junge Mädchen her, ohne modisch allzusehr avantgardistisch zu sein. Brooks bietet verschiedene Serien an, deren Bestandteile in Bezug auf Farbe und Dessin nicht gleich sind, aber gut zusammenpassen. Eine gängige Serie umfaßt z.B. zehn verschiedene Röcke und sechs verschiedene Hosen entweder einfarbig oder in Karos oder Schottenmustern. Jedes dieser Kleidungsstücke paßt wiederum zu jeder von elf verschiedenen Blusen, welche dieselben Farben und Muster in verschiedenen Zusammenstellungen tragen.

Geschmacklich bedingte Bedarfsverbundenheit gibt es nur zwischen Gebrauchsgütern. Sie führt besonders häufig zur Nachfrageverbundenheit, zu der Erscheinung also, daß bedarfsverknüpfte Produkte gleichzeitig am gleichen Ort gekauft werden. Der häufige Modewechsel bei Farben und Materialien macht jeweils die Anschaffung einer gewissen Mindestausstattung notwendig. Durch die geschmackliche Abstimmung wird bei Modewechsel fast zwangsläufig eine Angleichung in der Periodizität der verbundenen Bedarfe erreicht.

4. Absatzwirtschaftliche Eigenarten

Im Sinne dieses mit "Erscheinungsformen" überschriebenen Teils der Arbeit sollen hier in einer Art Inventur die verschiedenen Möglichkeiten erörtert werden, die für ein bedarfsbündelorientiertes Unternehmen (oder gegebenenfalls für mehrere Beteiligte) zur Bewirkung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe in Frage kommen.

- a) Organisationsformen des bedarfs-
bündelorientierten Absatzes
(Träger der absatzwirtschaftlichen
Aufgabe)

Die Frage nach dem Träger der absatzwirtschaftlichen Aufgabe spielt deswegen eine Rolle, weil einerseits mehrere Unternehmen an der Herstellung der bedarfsverbundenen Produkte beteiligt sein können, und weil andererseits solche Produkte dem Letztverbraucher zweckmäßigerweise gemeinsam (im gleichen Geschäft) angeboten werden sollen.¹⁾ Dadurch ergeben sich verschiedene Möglichkeiten bezüglich der Zahl der am Absatz beteiligten Unternehmen und dem Grad ihrer Beteiligung.

Im empirischen Teil hatten wir nach der Anzahl der beteiligten Hersteller folgende Fälle unterschieden:

- 1) Fertigung bedarfsverbundener Produkte durch ein Unternehmen
- 2) Beschaffung bedarflich verknüpfter Produkte durch Fremdbezug
- 3) Kooperation mehrerer Hersteller.

Unter fertigungswirtschaftlichen Gesichtspunkten können also drei verschiedene Organisationsformen der Bedarfsbündelorientierung unterschieden werden.

Wir müssen nun fragen, welche der beteiligten Unternehmen den Absatz dieser Produkte übernehmen können.

1) Vgl. z.B. Schwarz, H.: Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb. Freiburg 1959, S. 57; Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie, a.a.O., S. 115

Für den Fall, daß die bedarfsverbundenen Produkte von einem Hersteller gefertigt werden, ist diese Frage eindeutig zu beantworten. Das produzierende Unternehmen setzt seine Produkte selbst ab, z.B. Falke, Gillette, Melitta (Beispiel 1, 2, 3)

Das gleiche gilt für den Fall der Beschaffung bedarflich verknüpfter Produkte durch Fremdbezug. Die Zulieferbetriebe haben mit dem weiteren Absatz ihrer Produkte nichts zu tun. Den Absatz der Produkte bis zum Verbraucher besorgt allein das auftraggebende bzw. zukaufende Unternehmen. So werden z.B. die von Hutschenreuther für das "Drache Exklusiv-Programm" produzierten Porzellan-Service nur von Drache und die von Pott fremd bezogenen Zuckerhüte zusammen mit Rum und Feuerzange nur von Pott abgesetzt (Beispiele 5, 7).

Alternativen bei der Bestimmung des oder der Träger(s) der absatzwirtschaftlichen Aufgabe gibt es also nur dann, wenn mehrere Unternehmen bei der Herstellung der bedarfsverbundenen Produkte kooperieren.

Riebel unterscheidet zwei grundsätzliche Organisationsweisen bei kooperativem Absatz:¹⁾

- 1) Herausbildung gemeinschaftlicher Absatzorgane (Gemeinschaftsabsatz)
- 2) Mitbenutzung der Absatzorganisation eines der zusammenarbeitenden Partner (Anschlußabsatz 2)).

1) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 71

2) Begriff nach Schäfer, E.: Wandlungen in der absatzwirtschaftlichen Organisation des Fertigwarenexports. In: Deutschland und die Weltwirtschaft, Schriften des Vereins für Sozialpolitik, NF Band 10, Berlin 1954, S. 224

Im weiteren unterscheidet Riebel bei der zweiten Organisationsmöglichkeit einseitige und gegenseitige Mitbenutzung der Absatzorganisation. Damit kommen wir zu drei Organisationsmöglichkeiten, die wir bei unseren Beispielen empirisch nachweisen konnten:

- 1) Absatz der bedarfsverbundenen Produkte über die Absatzorganisation eines der beteiligten Unternehmen (einseitiger Anschlußabsatz)
- 2) Absatz der bedarfsverbundenen Produkte über die Absatzorganisationen aller Beteiligten (gegenseitiger Anschlußabsatz),
- 3) Absatz der bedarfsverbundenen Produkte über eine gemeinsame Absatzorganisation.

Häufig wird dabei die Absatzaufgabe, nach einzelnen Teilfunktionen getrennt, von mehreren Unternehmen gleichzeitig wahrgenommen, z.B. in der Form, daß einer der Kooperationspartner den Verkauf übernimmt, ein anderer oder alle gemeinsam die Werbung. Wir müssen daher kurz auf die Teilfunktion des Absatzes eingehen.

Der Absatz selbst wird als eine der fünf betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen (Beschaffung, Produktion, Lagerung, Absatz, Finanzierung)¹⁾ verstanden. Absatzfunktionen sind Tätigkeiten oder Gruppen von Tätigkeiten, die der Durchführung der absatzwirtschaftlichen Aufgabe dienen. Schäfer hat zuerst 1936 einen Katalog von Teil- und Unterfunktionen des Absatzes vorgelegt.²⁾ Er unterscheidet folgende Teilfunktionen des Absatzes:

-
- 1) Vgl. Schäfer, E.: Die Unternehmung. 7. Aufl., Köln und Opladen 1970, S. 168
 - 2) Vgl. Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre. In: G. Bergler und E. Schäfer: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft, hrsg. v. Verband Deutscher Diplomkaufleute e.V., Bd. 1, Berlin 1936, S. 41

- A. Absatzvorbereitung
- B. Absatzanbahnung
- C. Vorratshaltung für den Verkauf
- D. Absatzdurchführung ("Verkauf")
- E. Finanzielle Durchführung des Absatzes
- F. Erhaltung der Absatzbeziehungen.¹⁾

Diesen Teil- und Unterfunktionen des Absatzes entsprechen weitgehend die heute vor allem in der amerikanischen Literatur genannten marketing functions²⁾ ("major economic activities ... which are performed by individual companies"³⁾).

Bei kooperativer Bedarfsbündelorientierung kommt es vor, daß die Teilfunktionen D (Verkaufsdurchführung) und B (Werbung) für die gleiche Güterkombination nicht vom gleichen Kooperationspartner wahrgenommen werden.

In einigen Fällen kommt es auch vor, daß die Absatzaufgabe, nach Maßnahmen zur Erlangung von Aufträgen (Kontakt- und Akquisitionsfunktionen) und den mehr technischen Funktionen der Absatzausführung getrennt, von verschiedenen der beteiligten Kooperationspartner bewirkt werden.⁴⁾

-
- 1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft. In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Band I, Betriebswirtschaft, hrsg. v. K. Hax u. Th. Wessels, 2. Auflage, Köln und Opladen 1966, S. 310
 - 2) Vgl. z.B. Beckman, T.N.; Davidson, W.R.: Marketing, a.a.O., S. 41; Stanton, W.J.: Fundamentals of Marketing. 2. Aufl., New York, Toronto, London 1967, S. 5
 - 3) Beckman, T.N., Davidson, W.R.: Marketing, a.a.O., S. 40
 - 4) Vgl. dazu Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 311

Dadurch ergibt sich theoretisch eine hohe Zahl von möglichen Organisationsformen, die in der Praxis aber nur zum Teil Bedeutung haben. Für die folgenden Erörterungen genügt es, wenn wir die Teilfunktionen D (Verkaufsdurchführung) und B (Werbung) unterscheiden.

Um die Darstellung zu systematisieren, wurde die Organisationsform der Absatzdurchführung (Teilfunktion D) als primäres Unterscheidungskriterium gewählt, d.h. zunächst werden die möglichen Formen und Träger der Absatzdurchführung untersucht. In einem zweiten Schritt sind dann die Organisationsformen der Werbung zu erörtern, die bei alternativen Formen der Verkaufsorganisation möglich sind.

Zuvor bedarf es jedoch noch einiger begrifflicher Klarstellungen bezüglich der Werbeorganisation. Die meisten der im empirischen Teil genannten Unternehmen betreiben Werbung für ihr gesamtes Produktionsprogramm. (Brinkmann z.B. wirbt in einem Prospekt für insgesamt 38 Tabaksorten, darunter auch für den Privileg-Tabak, aber ohne die von Efka angebotenen sonstigen Privileg-Erzeugnisse zu erwähnen.) Auf diese allgemeine Werbung der am bedarfsbündelorientierten Absatz beteiligten Unternehmen soll nicht eingegangen werden. Vielmehr interessiert hier nur die spezielle Werbung für das bedarfsorientierte Produktbündel. (Brinkmann wirbt daneben auch für das ganze Privileg-Programm, einschließlich Fertiger und Hülsen von Efka.) Wir wollen diese Art der Werbung als Verbundwerbung bezeichnen.

"Verbundwerbung" wird zwar gelegentlich für die Gemeinschaftswerbung mehrerer Hersteller für bedarflich verbundene Güter¹⁾ oder im allgemeinen Sprachgebrauch manchmal überhaupt als Synonym zu "Gemeinschaftswerbung" ver-

1) Vgl. Michligk, P.: Elementare Werbekunde. Essen 1958, S. 357

wendet. Wir wollen den Ausdruck hier für die Werbung für mehrere Produkte gleichzeitig gebrauchen, unabhängig von der Zahl der Werbungtreibenden.

Nach der Menge der Werber unterscheidet Seyffert folgende Werbearten :

- 1) Alleinwerbung,
- 2) Kollektivwerbung.¹⁾

Wir können diese Begriffe hier übernehmen und nunmehr folgende Organisationsformen der verbundenen Werbung feststellen: Die Werbung für die verbundenen Produkte kann als Alleinwerbung und als Kollektivwerbung durchgeführt werden, wobei bei Alleinwerbung noch die Möglichkeit besteht, daß entweder nur eines der beteiligten Unternehmen oder alle gleichzeitig für die gemeinsamen Produkte werben.

Es handelt sich damit um die gleichen Organisationsformen, die Riebel bei gemeinsamem Vertrieb festgestellt hat. Die Alleinwerbung eines Unternehmens für das gesamte Produktbündel (Verbundwerbung) könnte als einseitige Anschlußwerbung, die gleichzeitige Alleinwerbung aller Beteiligten als gegenseitige Anschlußwerbung und die Kollektivwerbung als Gemeinschaftswerbung bezeichnet werden.

Im folgenden sollen nun die Möglichkeiten der Absatzorganisation bei kooperativer Bedarfsbündelorientierung im einzelnen untersucht werden, wobei wir nur die Formen mit praktischer Bedeutung berücksichtigen.

Das Schema auf der nächsten Seite gibt zunächst einen Überblick.

1) Vgl. Seyffert, R.: Werbelehre. Theorie und Praxis der Werbung, 1. Band, Stuttgart 1966, S. 37

MÖGLICHKEITEN DER ABSATZORGANISATION BEI

BEDARFSBÜNDELORIENTIERTEM ABSATZ

FERTIGUNG DURCH EIN UNTERNEHMEN

Organisations-
form und Träger
des Verkaufs:

Verbundener Verkauf
durch das produzierende
Unternehmen

Organisations-
form und Träger
der Werbung:

Verbundwerbung durch das
produzierende Unternehmen
(Alleinwerbung)

Empirischer
Nachweis:

Falke-Gruppe (Beispiel Nr. 1),
Gillette (Beispiel Nr. 2),
Melitta-Werke (Beispiel Nr. 3)

FERTIGUNG DURCH MEHRERE UNTERNEHMEN

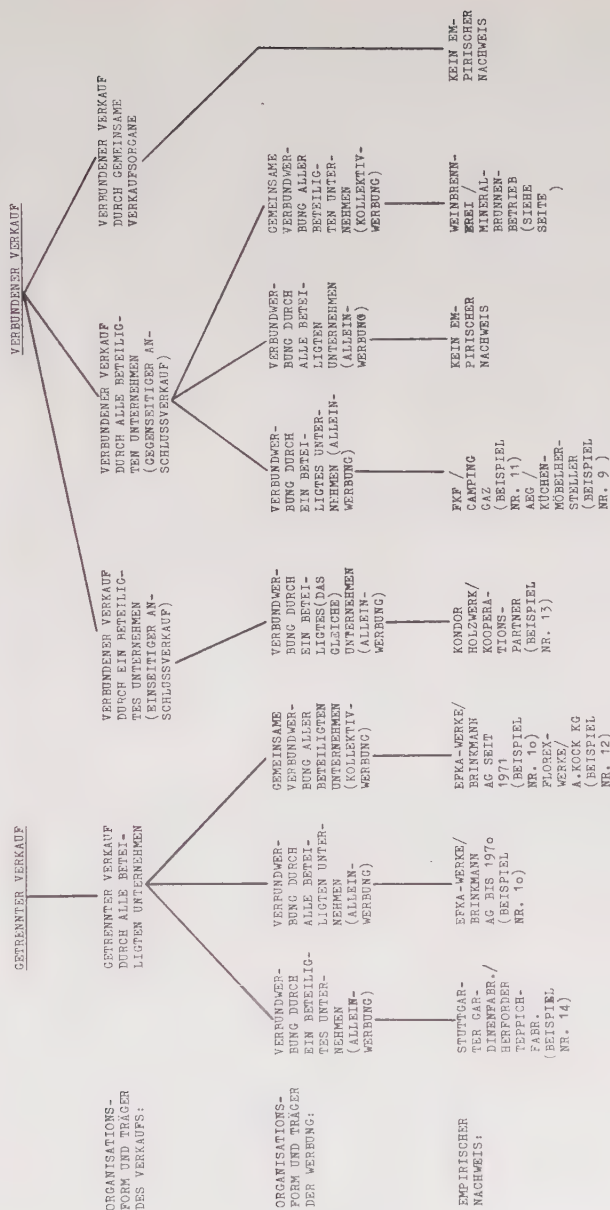
Beschaffung bedarfsver-
bundener Produkte durch
Fremdbezug

Kooperation mehrerer
Unternehmen (siehe
dazu das Schema auf
Seite 129)

Verbundener Verkauf
durch das zukaufende
Unternehmen

Verbundwerbung durch das
zukaufende Unternehmen
(Alleinwerbung)

Wilh. Drache KG (Beispiel Nr. 5),
Salamander AG (Beispiel Nr. 8)



aa) Getrennte Absatzdurchführung

Grundsätzlich ergibt sich für die Absatzdurchführung die Möglichkeit des getrennten und des verbundenen Absatzes. Bei getrenntem Absatz verkauft jedes der kooperierenden Unternehmen seine eigenen Produkte unabhängig von den bedarfsverbundenen Produkten der Kooperationspartner. Beispiele sind das Privileg-Programm (Nr. 10), der Wäscheset für Bett und Bad (Nr. 12) und die Kollektion der Stuttgarter Gardinenfabrik zusammen mit der Herforder Teppichfabrik (Nr. 14).

Theoretisch ist bei getrennter Absatzdurchführung auch getrennte Werbung möglich (Werbung jedes Kooperationspartners nur für seine eigenen Produkte). Diese Form hat jedoch keine praktische Bedeutung.¹⁾ Getrennter Absatz ohne gleichzeitige Werbung für das ganze, zusammengehörige Produktbündel konnte nicht festgestellt werden. Man kann aber alle drei Organisationsformen der Verbundwerbung bei getrennter Absatzdurchführung empirisch nachweisen.²⁾

Einseitige Anschlußwerbung, also Verbundwerbung durch einen der beteiligten Kooperationspartner, ist z.B. bei der Stuttgarter Gardinenfabrik und ihren Kooperationspartnern, Herforder Teppichfabrik und Möbelfabrik Erwin Behr, gegeben. Geworben wird jeweils nur von einem Unternehmen. Die drei Kooperationspartner wechseln sich als Träger der Werbedurchführung ab (Beispiel 14). Efka und Brinkmann werben gleichzeitig jeweils für das gesamte Privileg-Programm. Hier ist also der Fall der gegenseitigen Anschlußwerbung gegeben. Die

1) Auf die Gründe wird in Teil D II näher eingegangen.

2) Siehe Schema, S. 120

beiden Unternehmen stimmen ihre jeweiligen Vorhaben miteinander ab, führen die Werbung aber unabhängig voneinander durch. Für die Zukunft ist allerdings eine gemeinsame Werbung geplant (Beispiel 10).

Damit ist die dritte Organisationsform - gemeinsame Werbung - bereits genannt. Ein weiteres Beispiel bietet sich bei Florex und Anker. Die beiden Unternehmen geben gemeinsam zwei Prospekte für Handel und Verbraucher heraus, in denen die jeweils aufeinander abgestimmten Muster nebeneinander abgebildet sind (Beispiel 12).

bb) Verbundene Absatzdurchführung

Sehr viel häufiger als getrennte Absatzdurchführung kommt bei Bedarfsbündelorientierung der verbundene Verkauf der zusammengehörigen Produkte vor. Beispiele dafür bilden die Möbelkombinationen von Kondor mit Kooperationspartnern (Beispiel 13). Auch Küchengeräte und Küchenmöbel der AEG mit verschiedenen Möbelherstellern werden im Verbund abgesetzt (Beispiel 9) und natürlich auch der Picknick-Set von FKF und Camping Gaz International, der nur in einer gemeinsamen Packung angeboten wird (Beispiel 11).

Bei verbundenem Verkauf kommen wiederum die drei von Riebel genannten "Organisationsweisen des gemeinsamen Vertriebs" in Frage:

- 1) Verbundener Verkauf durch eines der beteiligten Unternehmen (einseitiger Anschlußverkauf),
- 2) Verbundener Verkauf durch alle Beteiligten (gegenseitiger Anschlußverkauf),

- 3) Verbundener Verkauf durch eine gemeinsame Vertriebsorganisation (evtl. in der Form einer rechtlich selbstständigen Vertriebsgesellschaft).

Stellt man diesen die drei bei Einzelabsatz festgestellten Organisationsmöglichkeiten der verbundenen Werbung gegenüber, dann ergeben sich theoretisch neun Kombinationen, von denen aber nur ein Teil praktische Bedeutung hat.

1) Daß ein Unternehmen den Verkauf des Produktbündels übernimmt (einseitiger Anschlußverkauf), kommt vor allem dann in Frage, wenn die Absatzorganisationen der anderen Kooperationspartner für eine Erweiterung des Verkaufsprogramms nicht geeignet sind. Diese Form wird meistens auch gewählt, wenn eines der beteiligten Unternehmen nach Größe und Dynamik ein eindeutiges Übergewicht hat. Dieses Unternehmen hat dann die Federführung in der Kooperation inne und übernimmt häufig alle Absatzfunktionen einschließlich Werbung und Absatzvorbereitung für die bedarfsverbundenen Produkte. Daneben kann jeder Kooperationspartner noch eine eigene Absatzorganisation haben, die das sonstige, nicht unter die Kooperationsabsprache fallende Programm dieses Unternehmens vertreibt. (Im Extremfall kommt es auch vor, daß ein kleinerer Kooperationspartner sein gesamtes Fertigungsprogramm in das gemeinsame Programm einbringt. Dadurch entsteht ein sehr enges Abhängigkeitsverhältnis, da dieses Unternehmen seine gesamte Absatzfunktion an das federführende Unternehmen abtritt. Riebel bezeichnet das federführende Unternehmen als "Leitfirma", die übrigen Partner, die ihren Vertrieb an diese Leitfirma anhängen, als "Anschlußfirmen".¹⁾

1) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 11

Als Beispiel dafür, daß ein Unternehmen alle Absatzfunktionen für das gemeinsame Produktbündel übernimmt, kann das Kondor Holzwerk gelten. Kondor verkauft die zusammen mit mehreren anderen Herstellern produzierten Möbelkombinationen allein und tritt auch allein als Träger der Werbedurchführung auf. Die nicht genannten Kooperationspartner unterhalten daneben teilweise eigene Absatzorganisationen für ihre sonstige, nicht auf Kondor-Tische abgestimmte Produktion (Beispiel 13).

Sonstige Organisationsformen der Werbung (Werbung durch mehrere Kooperationspartner, Gemeinschaftswerbung) haben bei einseitigem Anschlußverkauf keine Bedeutung.

2) Verkauf der verbundenen Produkte durch alle Kooperationspartner (gegenseitiger Anschlußverkauf) kann als der Normalfall angesehen werden. Sie hat vor allem den Vorteil, daß ein größeres Gebiet bzw. eine dichtere Distribution im vorhandenen Gebiet erreicht wird. Auch bei gegenseitigem Anschlußabsatz kann ein Unternehmen die Federführung übernehmen. Dieser Fall ist z.B. bei FKF und Camping Gaz gegeben. Beide Unternehmen setzen den Picknick-Set über ihre Absatzorganisation ab. FKF hat jedoch die Federführung bei allen absatzpolitischen Maßnahmen (Beispiel 11). So wird z.B. die Werbung allein von FKF durchgeführt. Zudem besorgt FKF die Verpackung des Set, so daß hier von der Leitfirma auch Funktionen der Fertigung für die Anschlußfirma wahrgenommen werden.

Hier liegt der Fall gegenseitigen Anschlußverkaufs, aber einseitiger Anschlußwerbung vor. Die Initiative zu dieser Kooperation ging eindeutig von FKF aus. Dieses Unter-

nehmen hat die vorbereitende Markterkundung, die Produktionsplanung (Menge der Verkaufseinheiten), die Preisfestsetzung und die Werbung übernommen. Camping Gaz war nur am Verkauf der Packungen selbst beteiligt. Man könnte daher auch, wenn man die Absatzfunktion als ganzes sieht, von einseitigem Anschlußabsatz sprechen, wobei nur die Verkaufsfunktion im gegenseitigen Anschlußverfahren durchgeführt wird. Diese vermutlich nicht sehr häufig anzutreffende Organisationsform ist durch die Zusammensetzung der Abnehmerschaft der beiden Kooperationspartner bedingt. FKF beliefert nur den Lebensmittelhandel, während Camping Gaz seine Produkte über den Sportgeräte- und Campingartikelhandel und an Campingplätzen vertreibt. Daher konnten sich keinerlei Überschneidungen ergeben. Durch gegenseitigen Anschlußverkauf wurde eine dichtere Distribution erreicht.¹⁾

Verbundener Verkauf durch alle Kooperationspartner, verbundene Werbung aber nur durch eines der beteiligten Unternehmen, liegt z.B. auch beim Absatz kompletter Küchen durch AEG und verschiedene Kooperationspartner vor (Beispiel 9). Die Möbelhersteller verkaufen Küchen mit AEG-Einbaugeräten mit Hilfe ihrer eigenen Absatzorganisationen an den Küchen- und Möbelhandel. AEG verkauft die gleichen Küchen über die Ausstellungsräume an den Elektro-Gerätehandel oder bei Großobjekten direkt. Eine spezielle Werbung der AEG für Einbauküchen gibt es nicht. Es werben allein die Möbelhersteller.

Ausschlaggebend für diese Organisation der Werbung war vor allem die große Zahl der Möbelhersteller, mit denen AEG zusammenarbeitet. AEG müsste für über 50 verschiedene Küchen, die mit AEG Einbaugeräten ausgerüstet sind, werben.

1) Siehe dazu S. 149 (**Motive** für bedarfsbündelorientierten Absatz). Über die Auswirkungen des bedarfsbündelorientierten Absatzes auf die Wahl einer bestimmten Organisationsform siehe S. 202 ff.

Ein Beispiel für verbundenen Verkauf durch alle Kooperationspartner und verbundene Werbung aller Beteiligten (gegenseitiger Anschlußverkauf bei gegenseitiger Anschlußwerbung) konnte nicht festgestellt werden. Gegen eine Werbung mehrerer Werbungtreibender für die gleichen Objekte spricht die Forderung nach Einheitlichkeit der Werbung.¹⁾ Das einzige Beispiel gegenseitiger Anschlußwerbung, das wir feststellen konnten, betraf das Privileg-Programm von Efka und Brinkmann (Beispiel 10) (bei getrennter Absatzdurchführung). Diese Werbung wurde Anfang 1971 zugunsten einer gemeinsamen Werbung aufgegeben. Alle werblichen Maßnahmen der beteiligten Unternehmen müssen bei gegenseitiger Anschlußwerbung genau aufeinander abgestimmt sein, um eine Verwirrung der Umworbenen und eine gegenseitige Neutralisierung zu vermeiden. Wenn aber schon eine gemeinsame Werbeplanung durchgeführt werden muß, liegt es nahe, die gesamte Werbung gemeinsam durchzuführen.

Ein Beispiel gegenseitigen Anschlußverkaufs und gemeinsamer Verbundwerbung wird aus der Getränkeindustrie gemeldet. Der Hersteller eines sogenannten Longdrink arbeitet mit einer Mineralquelle zusammen. Der Longdrink muß in einem bestimmten Verhältnis mit Mineralwasser gemischt werden. Die beiden Unternehmen haben das jeweilige Produkt des Partners in ihr Verkaufsprogramm aufgenommen. Beide Produkte werden von den Reisenden beider Unternehmen im Verbund angeboten. In der gemeinsamen Publikums- und Fachwerbung sowie in der Verkaufsförderung werden jeweils eine Flasche des Longdrink und drei Flaschen Mineralwasser zusammen gezeigt.²⁾

1) Vgl. dazu Seyffert, R.: Werbelehre, a.a.O., I.Band, S. 67

2) Vgl. Marketing-Mix für Mix-Getränke. In: Blick durch die Wirtschaft vom 13.5.1970, S. 1

Die Werbung eignet sich besonders gut für eine gemeinschaftliche Durchführung, da bei keiner anderen Absatzfunktion in solchem Maße die Möglichkeit zu gemeinsamer Inanspruchnahme fremder Organe besteht. Die Ausbildung eigener gemeinschaftlicher Organe ist meistens mit großem Aufwand verknüpft.¹⁾ In der überwiegenden Zahl aller Fälle kollektiver Werbung werden daher Werbeagenturen beauftragt.²⁾

3) Schließlich soll hier noch die Möglichkeit der Ausbildung gemeinsamer Verkaufsorgane genannt werden. Gemeinschaftsorgane können auf der Basis vertraglicher Bindungen (Gemeinschaftsvertreter, Gemeinschaftsreisender, gemeinsame Auslieferungslager) und auf der Basis kapitalmäßiger Bindungen (gemeinsame Verkaufsgesellschaft) bestehen. Sie sind häufiger beim Absatz identischer oder produktionsverwandter Produkte anzutreffen,³⁾ kommen aber auch bei bedarflich komplementären Produkten vor.⁴⁾ In den im empirischen Teil dargestellten Beispielen ist kein Fall von gemeinsamer Verkaufsorganisation enthalten. Bei den festgestellten Fällen bedarfsbündelorientierten Absatzes kooperieren der Hersteller hat der in das gemeinsame Produktbündel eingebrachte Teil des Fertigungsprogramms im Vergleich zum Gesamtprogramm immer nur einen sehr geringen Umfang. Wir haben schon erwähnt, daß die Bildung

-
- 1) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 11
 - 2) Vgl. Starke, U.: Absatzwirtschaftliche Kooperationen zwischen Unternehmen der Konsumgüterindustrie. Diss. Nürnberg 1970, S. 129 f
 - 3) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 8; Siehe auch die Beispiele bei Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes. Band I, 2. Aufl., Berlin 1958, S. 103 f
 - 4) Häufig in der Form von Exportgemeinschaften. Vgl.: Institut für Exportforschung: Exportgemeinschaften. Ergebnisse einer Untersuchung über gemeinschaftliche Exportorganisationen in Westdeutschland. Berichte des Instituts für Exportforschung, hrsg. v. E. Schäfer, Köln und Opladen 1960, S. 32 ff

gemeinsamer Absatzorgane meist hohen Aufwand erfordert, der in den hier untersuchten Fällen noch höher ist, weil die bisherigen Verkaufsorganisationen der Kooperationspartner in vollem Umfang beibehalten werden müssen. Demgegenüber sind die Aufwendungen bei einseitiger oder gegenseitiger Mitbenutzung der vorhandenen Absatzorganisationen wesentlich geringer. Häufig entstehen überhaupt keine zusätzlichen Kosten, vielmehr werden die vorhandenen Einrichtungen wirtschaftlicher genutzt.

Als Organisationsform für die Werbung kommt vor allem gemeinsame Werbung in Frage, unter Umständen kann sie aber auch an eines der beteiligten Unternehmen übertragen werden. Im allgemeinen wird es aber nahe liegen, wenn man sich schon zur Schaffung gemeinsamer Organe entschließt, auch die Werbung gemeinsam durchzuführen, besonders dann, wenn die Durchführung der Werbung an ein gemeinsames Organ (z.B. an die gemeinsame Verkaufsgesellschaft) übertragen werden kann.

b) Die Struktur des Angebotsbündels

Nachdem im vorigen Abschnitt auf die mehr strukturellen (organisatorischen) Gestaltungsmöglichkeiten des Absatzes eingegangen wurde, soll in den folgenden Abschnitten von den Möglichkeiten dynamischer Absatzgestaltung gesprochen werden. Diese auf Schäfer zurückgehende Unterscheidung stellt den Maßnahmen der Absatzorganisation, die der Gestaltung der ständigen Apparatur gelten, diejenigen der Absatzpolitik gegenüber, die elastischer sind und häufiger geändert werden können.¹⁾ Das logische Verhältnis dieser Ausführungen zu Teil D II (Auswirkungen im Absatzbereich) wird so verstanden, daß hier nur eine Art Bestandsaufnahme der Möglichkeiten einer derartigen Absatzpolitik durchgeführt wird. Die Fragen absatzpolitischer Entscheidungen bleiben Teil D II vorbehalten.

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 320;
Vgl. auch S. 201 f

Eine der ersten Fragen der Absatzpolitik ist die nach dem zu produzierenden (Produktionsprogramm) bzw. abzusetzenden Warenausschnitt (Absatzprogramm). Bei bedarfsbündelorientiertem Absatz bezieht sich diese Frage auf zwei Aspekte:

- 1) Vollständigkeit der angebotenen Güterkombination in Bezug auf das zugrunde liegende Bedarfsbündel,
- 2) Starrheit der angebotenen Güterkombination.

Zu 1): Wir haben diesen Gesichtspunkt kurz in der Einleitung erwähnt und festgestellt, daß schon über die Zusammensetzung eines Bedarfsbündels kaum eine allgemeingültige Aussage möglich ist. Sie kann von Bedarfsträger zu Bedarfsträger ganz verschieden sein, d.h. sie braucht sich nur in einem Kern zu decken. Um so schwieriger ist eine Aussage über die Vollständigkeit des angebotenen Produktbündels. Man muß bei dieser Frage von möglichst objektiven Kriterien ausgehen. Das heißt für den Anbieter, daß er zur Bestimmung des Mindestumfangs zunächst nicht den individuellen Ausprägungen des Bedarfsbündels beim einzelnen Bedarfsträger folgen darf, sondern sich zunächst auf jenen Kern verbundener Bedarfe beschränken muß, der bei allen Bedarfsträgern die gleiche Zusammensetzung aufweist.

In diesem Sinne ist z.B. das Privileg Programm von Efka und Brinkmann vollständig (Beispiel 10). Die bei der Selbstherstellung einer Zigarette auftretenden Bedarfe, Fertiger, Filterhülse und Tabak, werden vollständig abgedeckt.

Als vollständiges Bedarfsbündel können z.B. auch die von AEG mit verschiedenen Kooperationspartnern angebotenen kompletten Kücheneinrichtungen gelten (Beispiel 9), oder das Programm des gedeckten Tisches von

Rosenthal, das neben Porzellanservice, Trinkgläsern und Bestecken auch Tafelschmuck, Serviergeräte und Tischwäsche umfaßt (Beispiel 4). Unvollständig dagegen ist der Picknick-Set von FKF und Camping Gaz, der weder den zur Zubereitung erforderlichen Topf, noch Teller und Bestecke enthält (Beispiel 11).

Unvollständige Güterkombinationen können nur dann abgesetzt werden, wenn der Anbieter mit Sicherheit damit rechnen kann, daß die fehlenden Produkte beim Bedarfsträger bereits vorhanden sind oder auf anderem Weg beschafft werden. Aber auch die im Bündel fehlenden, nicht selbst angebotenen, Güter müssen in der Produktionsplanung berücksichtigt werden, weil häufig schon in der Fertigung eine Abstimmung der eigenen auf die beim Verbraucher vorhandenen Produkte vorgenommen werden muß, z.B. Elektrogeräte auf die im Haushalt gegebene Stromspannung, Geschirrspülmaschinen auf den Härtegrad des Wassers oder Plattenspieler auf die Umdrehungsgeschwindigkeiten von Schallplatten.

Besonders schwierig, vielfach überhaupt nicht, ist die Frage nach der Vollständigkeit des angebotenen Produktbündels bei den sogenannten Sets zu beantworten. Ein Set aus Handtasche und Schuhen kann weder als unvollständig noch als vollständig bezeichnet werden. Keinesfalls liegt Vollständigkeit in Bezug auf eine bestimmte Verwendung vor. Das kann aber in diesem Fall auch kein Kriterium zur Beurteilung sein. Die Bedeutung beider Produkte liegt mehr in ihrem Zusatznutzen als in ihrem "stofflich-technischen Grund- oder Zwecknutzen".¹⁾ Ihre bedarfliche Verbundenheit ent-

1) Vgl. Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung. Neuausgabe des ersten Bandes des Handbuchs der Verbrauchsforschung. Berlin und Köln 1959, S. 86 ff.

springt daher auch nicht ihrer technisch-funktionalen Komplementarität, sondern ihrer gemeinsamen geschmacklich-ästhetischen Wirkung als modische Accessoires.

Das gleiche gilt auch für die verschiedenen Beispiele des Einrichtungsbedarfs. Angebote vollständiger Güterkombinationen in dem Sinne, daß die komplette Einrichtung eines Zimmers, einschließlich Lampen, Gardinen, Tapeten, Bodenbeläge u.s.w. angeboten wird, gibt es bisher nicht. Sie können auch kaum dem Bedarf eines größeren Verbraucherkreises entsprechen. Gerade im Einrichtungsbedarf läßt sich auch keine Mindestausstattung bestimmen, die als Produktbündel angeboten werden müßte, um funktionale Vollständigkeit zu erreichen. Allenfalls können bestimmte Kombinationen einzelner Produkte genannt werden, die aufgrund ihrer bedarflichen Verbundenheit geschmacklich-ästhetisch zueinander passen müssen, z.B. Tische und Stühle oder verschiedene Heimtextilien wie Gardinen, Bodenbeläge und Möbelstoffe.

Im Bereich der geschmacklich-ästhetisch bedingten Bedarfsverbundenheit hat daher die Unterscheidung in vollständige und unvollständige Güterkombinationen meist keinen Sinn.

zu 2): Wie aus den im empirischen Teil dargestellten Beispielen deutlich wird, weisen die angebotenen Güterkombinationen unterschiedliche Konstanz der Zusammensetzung auf. In einigen Fällen wird die Zusammensetzung nach Art und Zahl der Güter vom Anbieter in einer für den Verbraucher "verbindlichen" Form festgelegt. Man könnte von "geschlossener Güterkombination" sprechen. In anderen Fällen hat der Verbraucher eine begrenzte Möglichkeit, die seinem persönlichen Geschmack

oder der Größe seines Haushaltes gemäße Güterkombination, entweder nach der Art oder nach Art und Zahl der Produkte, aus dem vom Anbieter zusammengestellten Bündel auszuwählen. Man könnte von "elastischer Güterkombination" sprechen.

Die Konstanz der Güterkombination hängt natürlich auch davon ab, inwieweit die angebotenen Produkte nur als geschlossenes Bündel oder auch einzeln verkauft werden. Wir wollen diese Frage hier jedoch zunächst ausklammern, um an späterer Stelle darauf zurückzukommen.¹⁾

In einer Reihe abnehmender Konstanz der Zusammensetzung lassen sich aus den empirischen Beispielen vier Formen von der vollkommen unelastischen zur elastischen Güterkombination unterscheiden.

a) Die strengste Form des "geschlossenen Produktbündels" kann folgendermaßen gekennzeichnet werden: Die angebotene Güterkombination umfaßt nur Produkte zwangsläufig verbundenen Bedarfs und damit nur die zur Erfüllung ihres Zwecks unbedingt notwendige Mindestausstattung. Der Verbraucher ist praktisch gezwungen, das angebotene Bündel geschlossen zu beschaffen. Zu jedem Produkt enthält das Bündel nur eine Alternative, so daß eine qualitätsmäßige oder größenmäßige Anpassung an den persönlichen Bedarf eines bestimmten Bedarfsträgers nicht möglich ist. Ein Beispiel für diese strengste Form ist das Privileg-Programm von Efka und Brinkmann. Es enthält nur die zur Anfertigung von Zigaretten notwendigen, zwangsläufig bedarfsverbundenen Produkte, Fertiger, Filterhülsen und Tabak. Die strenge Geschlossenheit des Bündels wird in diesem Fall jedoch

1) Siehe die Erörterungen über Verpackungseinheiten, S. 142 ff

etwas gemildert, weil beide Kooperationspartner außerhalb des Privileg-Programms, aber über die gleichen Absatzwege, qualitativ unterschiedliche Alternativen zu den Privileg-Produkten anbieten (z.B. Zigarettenhülsen ohne Filter und andere Tabaksorten).

Für den Anbieter einer derart starren Güterkombination ist es wichtig zu wissen, ob sich Konkurrenzprodukte am Markt befinden, die sich mit den eigenen kombinieren lassen. Der Bedarfsträger könnte dann teilweise auf diese Produkte ausweichen, was aber durch eine Unterbindung oder zumindest Erschwerung der Kombinierbarkeit, z.B. durch besondere technische oder geschmackliche Gestaltung, verhindert werden kann.¹⁾

Wegen der aufgezeigten Mängel (keine Anpassungsmöglichkeit an individuelle Bedarfsunterschiede) kommt diese strengste Form des geschlossenen Bündels nur selten vor. Häufiger ist allerdings die Form, daß vom gleichen Anbieter mehrere, in ihrer Zusammensetzung gleichartige, aber qualitativ unterschiedliche Güterkombinationen abgesetzt werden. Ein Beispiel dafür ist der Wäscheset "für Bett und Bad" von Florex und Anker. Die verschiedenen Sets sind in ihrer Zusammensetzung genau bestimmt und enthalten jeweils die gleichen Produkte. Sie unterscheiden sich aber in der geschmacklichen Gestaltung und in der Qualität des verarbeiteten Materials.

1) Ob ein Ausweichen auf Konkurrenzprodukte überhaupt verhindert werden soll, oder ob diese bewußt in die Überlegungen über das eigene Programm einbezogen werden sollen, bzw. ob auf das eigene Angebot von Gütern, die in ausreichender Qualität am Markt vorhanden sind, überhaupt verzichtet werden kann, ist eine Frage grundsätzlicher warenpolitischer Entscheidungen. (Siehe dazu S. 235 §)

Im Grunde handelt es sich dabei ebenfalls um vollkommen starre Kombinationen, die in ihren Auswirkungen aber mehr den loseren Formen gleichen. Der Bedarfsträger hat zwar keine Möglichkeit, die Zusammensetzung des Güterbündels selbst zu bestimmen, er kann aber zwischen mehreren Bündeln wählen und somit eine wenigstens teilweise Anpassung an seinen individuellen Bedarf erreichen.

b) Eine weniger starre Form des geschlossenen Bündels liegt dann vor, wenn neben der Mindestausstattung zwangsläufig bedarfsverbundener Produkte weitere, in loserer bedarflicher Verbindung stehende in der angebotenen Güterkombination enthalten sind. Der Bedarfsträger kann dann innerhalb des Rahmens, der durch die nicht zwangsläufig verbundenen zusätzlichen Produkte gegeben ist, die Vollständigkeit des zu beschaffenden Bündels selbst bestimmen. Darin unterscheidet sich diese Form von der unter a) genannten. Sie gleicht dieser aber darin, daß jedes Produkt nur in einer Ausführung im Bündel enthalten ist.

Beispiele dieser Form sind die verschiedenen Programme "für den gedeckten Tisch". Neben den zwangsläufig verbundenen Produkten, Porzellanservice, Trinkglas und Besteck, werden Gegenstände des Tafelschmucks, wie Kerzenhalter, Vasen, Dosen oder weitere Gebrauchsgegenstände wie Aschenbecher und Serviergeräte angeboten. Die gleiche Struktur weisen auch die KÜcheneinrichtungen verschiedener Hersteller auf. Neben der Mindestausstattung an Möbeln und Geräten sind in jedem Programm weitere, in loserer Verbindung stehende Einzelteile enthalten, die oftmals beinahe den Charakter von Luxusbedarf haben.

Auch bei dieser Form kann theoretisch der Fall des gleichzeitigen Angebots mehrerer gleichartiger Produktbündel von dem Fall unterschieden werden, daß nur ein Bündel angeboten wird. Die angeführten Beispiele betreffen beide nur den ersten Fall. Tischausstattungen werden von allen Anbietern in verschiedenen Formen und Mustern abgesetzt, und ebenso produzieren die Küchenhersteller immer mehrere Programme nebeneinander.

c) Im empirischen Teil wurden für Tischausstattungen auch Beispiele genannt, bei denen zu einem bestimmten Tafelservice zwei verschiedene Gläserformen oder zwei verschiedene Besteckformen angeboten werden. Diese Beispiele gehören dann schon zur nächsten Form des Angebotsbündels.

Diese an dritter Stelle zu nennende Form zeichnet sich dadurch aus, daß innerhalb des Bündels zu einzelnen Produkten mehrere Alternativen angeboten werden, die sich in Qualität, geschmacklicher Gestaltung oder Größe (Umfang, Fassungsvermögen) voneinander unterscheiden. Der Bedarfsträger hat also hier erstmalig die Möglichkeit, die Zusammensetzung der zu beschaffenden Güterkombination seinem individuellen Bedarf anzupassen. Beispiele hierfür sind der Picknick-Set von FKF und Camping Gaz (Beispiel 11) und das Melitta-Filter-Programm (Beispiel 3). Der Picknick-Set enthält neben dem Kocher vier Fertiggerichte in Dosen, die der Käufer aus insgesamt sechs auswählen kann. Im engsten Melitta Programm (Filter, Filtertüte, Kaffee und Kanne) stehen für den Kaffee mehrere, nach Geschmack und Packungsgröße unterschiedliche Sorten zur Auswahl. Bei den übrigen Gegenständen werden jeweils mehrere Größen angeboten. Dabei ergibt sich die Besonderheit, daß wegen der engen technisch-funktionalen Verbindung zwischen Filter und

Filtertüte nur bestimmte Größen miteinander kombiniert werden können. Im weiteren Melitta-Programm gibt es außerdem verschiedene Keramik-Kaffeekannen und Kaffeeservice.

d) Die loseste Form der bedarfsbündelorientierten Güterkombination schließlich kann folgendermaßen umschrieben werden: Das Angebot umfaßt eine mehr oder weniger große, vom Bedarf her jedenfalls nicht genau bestimmte Anzahl von Produkten, die teilweise nur in losem bedarflichen Verbund miteinander stehen. Ein ausgesprochener Kern zwangsläufig bedarfsverbundener Produkte (wie bei b) und c)) ist nicht zu erkennen. Jedes Produkt ist mehrmals in unterschiedlicher Qualität, Größe oder geschmacklicher Gestaltung vertreten. Die Abstimmung in technisch-funktionaler wie in geschmacklicher Hinsicht ist so durchgeführt, daß jedes Produkt mit jedem kombiniert werden kann. Als Beispiel sei das Programm des "Pulli Shop" von Falke genannt (Beispiel 1). Die darin enthaltenen Mützen, Schals, Pullover, Kleider, Röcke, Hosen und Strümpfe können vom Bedarfsträger zu beliebigen Ensembles in unterschiedlicher Zusammensetzung kombiniert werden.

Das Beispiel ist jedoch nicht in reiner Form gegeben. Die Kombinierbarkeit aller Einzelprodukte untereinander kann sich speziell im modischen Bereich als Nachteil erweisen, wenn dadurch die Farbvielfalt zu sehr eingeengt wird. Im Falke-Programm wurde die totale Kombinierbarkeit nur für den größten Teil der Kollektion durchgeführt. Einzelne Teile harmonisieren nicht mit allen anderen Stücken.

c) Markenbildung

Bei bedarfsbündelweisem Absatz sind grundsätzlich zwei Formen der Markenbildung möglich: Die bedarfsverbundenen Produkte können unter der gleichen Markenbezeichnung oder unter verschiedenen Markenbezeichnungen abgesetzt werden. Die Zahl der an der Produktion beteiligten Hersteller übt natürlich einen gewissen Einfluß auf die Wahl der einen oder anderen Form aus. Es wäre aber falsch, hier einen grundsätzlichen Zusammenhang zu sehen, etwa in der Form, daß die bedarfsverbundenen Produkte bei Fertigung durch einen Hersteller stets unter dem gleichen Markenzeichen, und bei Beteiligung mehrerer Hersteller immer unter verschiedenen Markenzeichen abgesetzt werden.

Auf die Faktoren, die hier im einzelnen eine Rolle spielen, wollen wir erst an späterer Stelle eingehen. ¹⁾ Wir müssen uns jedoch, bevor wir zur näheren Erörterung der möglichen Erscheinungsformen kommen, kurz mit den Funktionen der Marke bzw. mit den bei der Markierung von Waren verfolgten Zielsetzung befassen.

Die Marke hat eine Informationsfunktion, sie soll die markierte Ware aus der Gesamtheit gleichartiger Waren herausheben und dem Käufer eine besondere Qualität signalisieren. ²⁾ Dabei kommt ihr die Aufgabe der Identifizierung und Herkunftsbestimmung innerhalb des konkurrierenden Warenangebots zu. Durch die Markierung seiner Waren tritt der Produzent aus der Anonymität heraus und versucht, das Interesse des Verbrauchers auf seine Ware zu lenken. ³⁾

1) Siehe Kap. D II 2 c, Markenbildung, S. 237 ff

2) Vgl. Schäfer, E.: Zur Analyse des Markenwesens.
In: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O.,
S. 128 f

3) Vgl. Leitherer, E.: Absatzlehre, Stuttgart 1964,
S. 29

Bei bedarfsbündelweisem Absatz kann die Marke aber auch die ganz wesentliche Aufgabe haben, den Verbraucher über die Zusammengehörigkeit der im Verbund angebotenen Produkte zu informieren. Durch gleiche Markierung - auch der von verschiedenen Herstellern stammenden Waren - soll darauf hingewiesen werden, daß es sich um zusammengehörende und speziell aufeinander abgestimmte Produkte handelt.

Zur näheren Erläuterung kann die von Schäfer getroffene Unterscheidung zwischen "Person-Marke" und "Sachmarke" herangezogen werden. wenn alle Erzeugnisse eines Industrieunternehmens in gleicher Weise markiert sind, handelt es sich um eine Hersteller- oder Herkunftsbezeichnung. Schäfer bezeichnet diese Form des Markenwesens als "Person"- oder auch "Firmenmarke". Findet sich dagegen eine Marke nur auf einem bestimmten Erzeugnis oder auf einer Erzeugnisgruppe, dann dient die Marke weniger der Identifizierung des Herstellers als vielmehr der Identifizierung der Ware selbst. Eine solche "Erzeugnis"- oder "Sachmarke" soll dem Verbraucher konstante Eigenschaften der Ware signalisieren und ihm ein späteres Wiederauffinden dieser speziellen Ware ermöglichen. ¹⁾

Analog dazu können wir hier sagen, daß mit der Markierung von bedarfsbündelweise abgesetzten Produkten entweder die Herkunft ("Personmarke") oder die Zusammengehörigkeit ("Sachmarke") der Produktgruppe bezeichnet werden soll.

In der Markierung der bedarfszusammengehörenden Produkte können beide Gesichtspunkte (Herkunft und Zusammengehörigkeit) berücksichtigt werden, wenn alle Produkte von einem Hersteller gefertigt werden. Sind mehrere Hersteller an der Fertigung beteiligt, die Wert auf eine Herkunfts-

1) Vgl. Schäfer, E.: Zur Analyse des Markenwesens, a.a.O., S. 129 und Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung. In: Der Markenartikel, 21. Jg., 1959, S. 404

bezeichnung in der Markierung legen, stehen die beiden Gesichtspunkte in Widerspruch zueinander. Welchem der Vorrang zu geben ist, ob also durch entsprechende Markierung mehr Wert auf die Erkennbarkeit des Herstellers, oder auf die Erkennbarkeit der Zusammengehörigkeit gelegt wird, muß im Einzelfall entschieden werden.¹⁾ Es sei hier aber immerhin angemerkt, daß sich ein Kompromiß dergestalt anbietet, daß die bedarfsverbundenen Güter verschiedener Hersteller unter einheitlicher Marke mit Betonung ihrer Zusammengehörigkeit, aber gleichzeitiger Nennung des Herstellers auf jedem Produkt abgesetzt werden.

Unter Einbeziehung des Falles, daß alle bedarfsverbundenen Produkte von einem Hersteller gefertigt werden, lassen sich bei bedarfsbündelorientiertem Absatz vier verschiedene Erscheinungsformen der Markierung unterscheiden:

1) Alle im Verbund angebotenen Produkte werden vom gleichen Hersteller gefertigt. Die Produkte tragen die gleiche Markenbezeichnung. Beispiele sind die Produktbündel von Gillette, Rosenthal und Melitta (Beispiele Nr. 2, 4, 3). Dabei handelt es sich um eine reine Herstellerbezeichnung. Alle Produkte des Bündels (Rasierapparat, Klinge, Rasiercreme und Rasierschaum; Glas, Porzellan, Bestecke usw.; Kaffee, Filter, Filtertüten und Kaffeeservice) werden unter dem Namen des jeweiligen Herstellers abgesetzt. Meist tragen in diesem Fall auch die übrigen Produkte des Programms die gleiche Markenbezeichnung (z.B. Melitta-Haushaltartikel). Eine Ausnahme bildet Gillette mit der Rotbart-Klinge. Es handelt sich dabei allerdings um eine alte, eingeführte Sachmarke, die nach der Übernahme des Unternehmens durch den Gillette-Konzern beibehalten wurde.

1) Die für diese Entscheidung maßgeblichen Faktoren werden an späterer Stelle erörtert. (Siehe S.237 ff)

2) Wenn mehrere Hersteller an der Fertigung beteiligt sind, bietet sich zunächst die Möglichkeit, die zusammengehörenden Produkte unter der Marke des jeweiligen Herstellers abzusetzen. Dies ist z.B. der Fall bei den Küchenprogrammen von AEG und Kooperationspartnern (Beispiel Nr. 9). Während die Küchenmöbel unter der Markenbezeichnung der Möbelproduzenten verkauft werden (z.B. Poggenpohl, Alno, Dr. Becher), tragen die Geräte den charakteristischen Schriftzug von AEG. Auch beim Picknick-Set von FKF und Camping Gaz sind sowohl auf der gemeinsamen Packung als auch auf jedem Produkt die Namen bzw. Markenzeichen der Hersteller vermerkt (Beispiel Nr. 11).

Bei den verschiedenen Marken für die einzelnen Produkte des Bündels muß es sich jedoch nicht immer um "Personmarken" handeln. Besonders, wenn bekannte Markenartikel im Verbund mit bedarflich verknüpften Gütern abgesetzt werden sollen, kommt es vor, daß die einzelnen Produkte einer Güterkombination Erzeugnismarken tragen, weil die alte Marke beibehalten wird. So bieten z.B. Brauereien, Sektkellereien und Spirituosenhersteller Geschenkpäckungen an, die neben dem eigenen Produkt bekannte Markengetränke enthalten.

3) Im anderen Extremfall werden die Produkte aller beteiligten Hersteller unter der gleichen Marke angeboten. Für den Verbraucher ist dann oft nicht erkennbar, daß die zusammengehörenden Produkte von verschiedenen Herstellern stammen. Ein Beispiel bietet die Möbelmarke "Kondor" (Beispiel Nr. 13). Die unter dieser Marke von den Kondor-Werken abgesetzten Möbel stammen nur zum Teil aus eigener Produktion.

Die gemeinsame Marke kann entweder die Marke eines der beteiligten Unternehmen sein (Personmarke) oder eine reine Phantasie-Marke, unter der nur die bedarfsmäßig zusammengehörenden Produkte verkauft werden (Wachmarke).

4) Als Kompromiß kommt schließlich noch die bereits angedeutete Möglichkeit in Frage, eine gemeinsame Marke zu bilden, wobei aber die Hersteller der einzelnen Produkte genannt werden. Das Privileg-Programm von Efka und Brinkmann ist ein Beispiel für diese Form der Markenbildung (Beispiel Nr. 10). Nur die unmittelbar zum Bedarfsbündel gehörenden und speziell aufeinander abgestimmten Produkte werden unter der Markenbezeichnung "Privileg" und unter gleichzeitiger Nennung des Herstellers abgesetzt. Die übrigen Produkte beider Unternehmen tragen nur die Herstellerbezeichnung bzw. bei Brinkmann andere Lizenz- oder eigene Marken.

Eine besondere Stellung innerhalb dieser Form der Markenbildung nehmen diejenigen Güterkombinationen ein, die in mehreren, in ihrer äußeren Gestaltung oder im Material unterschiedlichen Ausführungen angeboten werden. Die von verschiedenen Herstellern stammenden Teile der gleichen Ausführung bzw. des gleichen "Musters" tragen Bezeichnungen, durch die sie als zusammengehörig gekennzeichnet und gleichzeitig von anderen Mustern unterschieden werden, wobei der Name oder das Markenzeichen des jeweiligen Herstellers genannt wird. So enthält z.B. das von der Wilh. Drache KG angebotene Programm für den "gedeckten Tisch" (Beispiel Nr. 5) die aus eigener Produktion stammenden Bestecks "Nizza" und "Nizza Kontrast", die von C.M. Hutschenreuther hergestellten Tafel- und Kaffeeseervice "Nizza Gold" und "Nizza Kobalt" und eine Serie von Trinkgläsern "Nizza Gold" der Vereinigten Driburger Glashüttenwerke.

Im Vordergrund steht dabei der Markenname des Herstellers, während die gemeinsamen Musterbezeichnungen der Auffindung der zusammengehörenden Teile dienen.

d) Verpackung und Verkaufseinheiten

In diesem Abschnitt sollen zunächst nur die möglichen Spielarten der Verpackung bei bedarfsbündelweisem Absatz erörtert werden. Zu allgemeinen Fragen der Verpackung als Instrument der Absatzpolitik wird auf die Spezialliteratur verwiesen.¹⁾

Grundsätzlich ergeben sich zwei Möglichkeiten der Verpackung für gemeinsam angebotene, bedarflich verknüpfte Produkte: Die zusammengehörenden Waren können gemeinsam in einer Packung oder getrennt, in separaten Packungen angeboten werden.

In der weitaus überwiegenden Zahl aller Fälle werden selbst zwangsläufig bedarfsverbundene Produkte getrennt verpackt. Immerhin wurden im empirischen Teil mehrfach Beispiele für gemeinsame Packungen genannt. Wie diese Beispiele zeigen, kommen gemeinsame Packungen nicht nur bei Herstellung und Absatz der bedarfsverbundenen Produkte durch ein Unternehmen vor, sondern auch dann, wenn mehrere Unternehmen beteiligt sind. Als Bei-

1) z.B. Schäfer, E.: Die Verpackung als Problem der Absatzwirtschaft. In: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 154 ff.;

Kropff, H.F.J.: Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung, Essen 1953;

Männicke, A.: Die Warenverpackung als ein Faktor der betrieblichen Absatzpolitik. Berlin 1957;

Bräuer, H.: Die Verpackung als absatzwirtschaftliches Problem. Eine absatzwirtschaftliche, werbe-psychologische Untersuchung des deutschen Verpackungswesens. Nürnberg 1958;

Suhr, W.: Die erfolgreiche Packung. Frankfurt 1963;

Einen Überblick geben auch

Kapferer, C. u. Disch, W.K.A.: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, a.a.O., S. 77 ff

spiel für den ersten Fall wurde der Techmatic-Bandrasierer von Gillette genannt (Beispiel Nr. 2), der zusammen mit einer Dose Rasierschaum in einer Packung verkauft wird. In strengem Sinn gehören hierher aber auch die übrigen Rasierapparate von Gillette, die in ihrer Packung immer mindestens eine Rasierklinge enthalten.

Beispiele dafür, daß gemeinsame Packungen auch dort vorkommen, wo mehrere Hersteller an der Produktion beteiligt sind, bietet das Absatzprogramm von Pott (Beispiel Nr. 7). Von den in den beiden Geschenkpackungen "Pharisäer" und "Feuerzangenbowle" enthaltenen Produkten wird nur der Rum von Pott selbst hergestellt. Alle anderen Produkte, Kaffee, Kaffeeservice, Zuckerhut und Feuerzange, werden fremd bezogen. Die Zusammenstellung und der Absatz der Packungen wird aber allein von Pott durchgeführt (Zukauf als Handelsware).

Darum unterscheidet sich dieser Fall in absatzwirtschaftlicher Sicht nicht von den Fällen, in denen alle Produkte des Bündels nur von einem Unternehmen hergestellt werden.

Der "Picknick-Set" von FKF und Camping Gaz gibt ein Beispiel dafür, daß gemeinsame Packungen auch bei kooperativem Absatz mehrerer Hersteller vorkommen. Die drei verbundenen Produkte, Kocher, Kartusche, Fertiggerichte, werden von FKF verpackt und über die Absatzorganisationen beider Kooperationspartner vertrieben (Beispiel Nr. 11).

Schließlich muß hier noch die Möglichkeit "partieller gemeinsamer Packungen" erwähnt werden. Es kommt vor, daß nicht alle Produkte einer angebotenen Güterkombination, sondern nur ein Teil in gemeinsamer Packung verkauft wird. Die übrigen Produkte werden entweder einzeln oder ebenfalls gemeinsam verpackt. Der letztere Fall - gemeinsame Packung auch für die restlichen Produkte - dürfte aber die Ausnahme bilden. Allerdings kommt er in

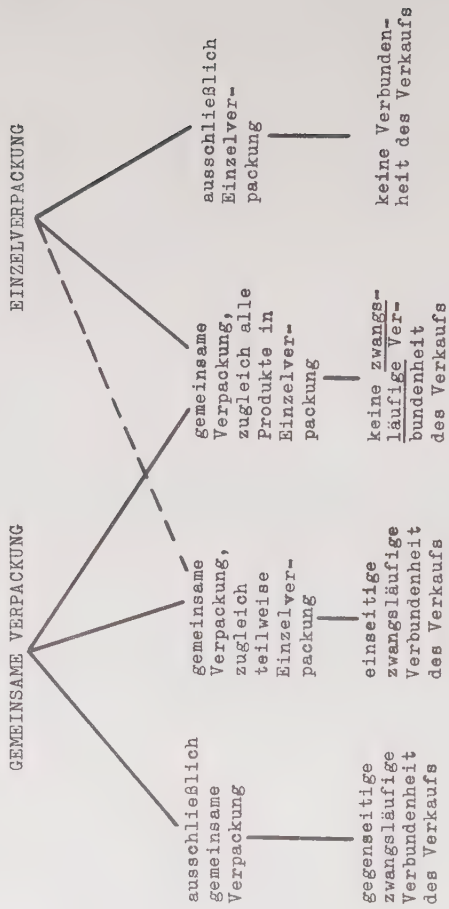
unserem Beispiel des "Wäscheset für Bett und Bad" von Florex und Anker vor (Beispiel Nr. 12). In zwei Packungen sind insgesamt neun Produkte enthalten. Das zugrundeliegende Bedarfsbündel weist aber insofern eine Besonderheit auf, als zwei "Kernzentren" deutlich erkennbar sind: Bettwäsche und Frottierwäsche. Die Produkte innerhalb der beiden Gruppen weisen untereinander verhältnismäßig starke bedarfliche Bindungen auf, während nach außen - zwischen beiden Gruppen - nur ein sehr loser bedarflicher Zusammenhang besteht.

Die Art der Verpackung ist eng verbunden mit der Frage der Verkaufseinheiten, der Frage also, inwieweit bedarflich verknüpfte Produkte nur gemeinsam oder auch einzeln verkauft werden. Es leuchtet ein, daß gemeinsam verpackte Produkte nur gemeinsam verkauft werden können. Man könnte von einer Verbundenheit der Produkte im Verkauf sprechen. Wenn die gemeinsame Packung als ausschließliche Verkaufseinheit angeboten wird, liegt zwangsweise Verbundenheit des Verkaufs vor. Neben den gemeinsamen Packungen werden häufig aber auch die gleichen Produkte einzeln verpackt angeboten. Der Verbraucher kann sich somit dem Verkaufsverbund entziehen. Dabei werden entweder alle in der gemeinsamen Packung enthaltenen Produkte einzeln angeboten oder nur ein Teil. Der letztere Fall bedeutet, daß bestimmte Produkte nur im Verbund des (gemeinsam verpackten) ganzen Produktbündels, andere dagegen auch einzeln gekauft werden können. Man könnte analog zur einseitigen und gegenseitigen bedarflichen Verbundenheit von einseitiger und gegenseitiger Verkaufsverbundenheit sprechen.

Insgesamt können vier verschiedene Möglichkeiten von Verkaufseinheiten bei bedarfsbündelorientiertem Absatz unterschieden werden (siehe Schema auf S. 145).

1) Die bedarflich verbundenen Produkte sind gemeinsam verpackt. Diese gemeinsame Packung ist ausschließliche Verkaufseinheit, d.h. daß alle Produkte nur im Verbund

Spiegelarten der Verkaufsverbundenheit (Verkaufseinheiten)
bei bedarfsbündelorientiertem Absatz



mit den anderen Produkten gekauft werden können. Es liegt also gegenseitige zwangsweise Verbundenheit des Verkaufs vor. Dieser Fall ist sehr selten. Voraussetzung ist jedenfalls zwangsweise bedarfliche Verbundenheit und gleichlange Verwendungsdauer der Produkte. Ein Beispiel wurde auch nur bei "partieller gemeinsamer Packung" gefunden. Die von den Anker-Werken zum gemeinsam mit den Florex-Werken angebotenen "Wäscheset für Bett und Bad" hergestellte Bettwäsche wird nur in einer gemeinsamen Packung verkauft. Einzelverkauf der Wäschestücke ist nicht vorgesehen (Beispiel Nr. 12).

2) Die bedarflich verknüpften Produkte sind gemeinsam verpackt. Bestimmte Produkte aus dieser Packung werden daneben aber auch einzeln angeboten, d.h. daß ein Teil der zur angebotenen Güterkombination gehörenden Produkte nur im Verbund mit den anderen Produkten gekauft werden kann, ein anderer Teil auch einzeln. In diesem Fall liegt nur einseitige zwangsweise Verkaufsverbundenheit vor. Diese Form wird häufiger bei Verbindungen zwischen einem Gebrauchsgut und einem Verbrauchsgut angewendet. Sie erlaubt dem Anbieter, den Verbraucher mit einem Produkt bekannt zu machen, indem man ihn zwingt, dieses Produkt bei Kauf des Gebrauchsgutes mitzukaufen. Ein Beispiel bietet der Techmatic-Rasierapparat von Gillette. Dieser Rasierapparat wird zusammen mit einem Bandmagazin und einer Dose Rasierschaum in einer gemeinsamen Packung angeboten. Bandmagazin und Rasierschaum können auch einzeln gekauft werden, der Rasierapparat selbst nur in der angegebenen Kombinationspackung (Beispiel Nr.2).

3) Die bedarflich verknüpften Produkte sind gemeinsam verpackt. Daneben werden aber alle Produkte auch einzeln verkauft. Hier liegt nur noch eine lose Form der Verkaufsverbundenheit vor. So werden z.B. die im "Picknick-

Set" von FKF und Camping Gaz enthaltenen Produkte alle auch einzeln angeboten, allerdings müssen dazu verschiedene Einzelhandelsbetriebe oder zumindest verschiedene Abteilungen eines Warenhauses aufgesucht werden. Auch Florex verkauft alle in der Geschenkpäckung enthaltenen Wäschestücke auch einzeln (Beispiele Nr. 11 und 12).

4) Gemeinsame Packungen werden nicht angeboten. Verkaufseinheiten sind nur Einzelprodukte. Von einer Verbundenheit des Verkaufs kann hier nicht mehr gesprochen werden. Eine Verbundwirkung im Angebot kann allenfalls durch entsprechende Präsentation im Einzelhandel erreicht werden.

e) Spielarten der Preisgestaltung

Bei verbundenem Angebot mehrerer Produkte besteht grundsätzlich die Möglichkeit, einen gemeinsamen Preis für die Produktkombination festzusetzen, oder jedes einzelne Produkt mit einem gesonderten Preis zu versehen. Es gibt jedoch noch eine Zwischenstufe zwischen diesen beiden Möglichkeiten, bzw. eine kombinierte Form, die in verschiedenen Ausprägungen vorkommt.

Insgesamt können also drei Möglichkeiten der Preisgestaltung bei bedarfsbündelorientiertem Absatz unterschieden werden:

1) Für die bedarflich verknüpften und gemeinsam angebotenen Produkte wird ein gemeinsamer Preis festgesetzt. Einzelpreise für die verschiedenen Produkte existieren überhaupt nicht. Diese Form des Gesamtpreises kann nur bei völlig starrer, zwangsläufiger Bedarfsverbundenheit und nahezu gleichlanger Gebrauchsdauer der einzelnen Produkte vorkommen. In der Praxis ist diese Form der Preisstellung nur selten anzutreffen. Meist bestehen dann so enge Bindungen zwischen den Produkten, daß eher von Teilen eines einzigen Produkts gesprochen werden muß (z.B. bei Anzügen aus Jacke, Weste und Hose).

2) In den meisten Fällen bestehen neben dem angegebenen Gesamtpreis für das ganze Bündel auch Einzelpreise für jedes der verbundenen Produkte. Manchmal werden dabei die Einzelpreise ausdrücklich genannt, auch wenn eine gemeinsame Packung vorliegt. So sind z.B. auf der Kombinationspackung des Techmatic-Rasierers neben dem Gesamtpreis auch die Einzelpreise für den Rasierapparat und den Rasierschaum aufgeführt (Beispiel Nr. 2). Beim "Picknick-set" dagegen wird nur der Gesamtpreis genannt. Einzelpreise erfährt der Verbraucher höchstens dann, wenn er Fertiggericht und Gaskartusche nachkaufen muß (Beispiel Nr. 11).

Um den Verbraucher zum Kauf mehrerer Produkte gleichzeitig zu veranlassen, weisen die Gesamtpreise in manchen Fällen Vorteile gegenüber den jeweiligen Einzelpreisen auf. Z.B. liegt der für den "Picknick-set" genannte Gesamtpreis niedriger als die Summe der Einzelpreise für Kocher, Kartusche und vier Fertiggerichte. In anderen Fällen, z.B. bei den Zusammenstellungen von Tischausstattungen bei Rosenthal, entsprechen die Gesamtpreise der Summe der jeweiligen Einzelpreise (Beispiel Nr. 4).

3) Die dritte Möglichkeit schließlich ist die am häufigsten vorkommende: Alle in einer Güterkombination angebotenen Produkte weisen nur Einzelpreise auf.

Zwischen der Form der Verpackung (einzeln oder gemeinsam) und der Form der Preisstellung bestehen enge Beziehungen. Oftmals sind Gesamtpreise nur sinnvoll, wenn die zusammengehörenden Produkte auch in einer gemeinsamen Packung angeboten werden. Das Vorhandensein von Gesamtpreisen ist aber, wie das Beispiel Rosenthal zeigt, nicht an die Existenz gemeinsamer Packungen gebunden. Umgekehrt wird jedoch eine gemeinsame Packung immer auch einen Gesamtpreis aufweisen.

II. Motive der Bedarfsbündelorientierung

Um die Motive für eine Politik der Bedarfsbündelorientierung zu untersuchen, erscheint es angebracht, eine dynamische Betrachtungsweise zugrunde zu legen. Man kann den Begriff Bedarfsbündelorientierung ähnlich den Begriffen Spezialisierung ¹⁾ oder Diversifikation sowohl als Vorgang oder Prozeß als auch als Zustand oder Ergebnis einer Veränderung auffassen. Bedarfsbündelorientierung im dynamischen Sinn wäre demnach als eine zumindest teilweise Neuorientierung des Absatzprogramms zu verstehen, die sich in der Praxis meist als Erweiterung um einige bedarfsverknüpfte Produkte erweist. Inwieweit dahinter auch eine Erweiterung des Fertigungsprogramms steht, ist für diese Betrachtung zunächst unerheblich.

Die in der absatzwirtschaftlichen Literatur für Programm-erweiterungen genannten Ziele, Motive oder "reasons" stellen eine Mischung aus allgemeinen Zielen der Unternehmenspolitik, untergeordneten Teilzielen und unmittelbaren Anlässen dar. ²⁾ Freudenmann z.B. nennt nebeneinander ausgesprochen unternehmenspolitische Ziele wie "Sicherung des Wachstums" oder "Gewinnerwartungen" und unmittelbare Anlässe wie "Anfall von Neben- oder Abfallprodukten".

1) Vgl. Schäfer, E.: Der Industriebetrieb. Betriebswirtschaftslehre der Industrie auf typologischer Grundlage. Band 1, Köln und Opladen 1969, S. 96

2) Vgl. z.B. Kapferer, C. u. Disch, W.K.A.: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, a.a.O., S. 149 ff.;
Freudenmann, H.: Planung neuer Produkte, a.a.O., S.15 ff.;
Staudt, T.A.: Program for Product Diversification. In: Harvard Business Review, Vol. 32, 1954, Nr. 6, S. 121;
Matthews, J.B.; Buzzel, R.D.; Levitt, T. u. Frank, R.E.: Marketing - An Introductory Analysis. New York, San Francisco, Toronto, London 1964, S. 196 f

Wir wollen hier auf eine Erörterung der obersten unternehmerischen Ziele einer Politik des bedarfsbündel-orientierten Absatzes verzichten. Wirtschaftstheoretische Untersuchungen gehen gewöhnlich von der Vorstellung aus, oberstes Ziel der Unternehmenspolitik sei die Maximierung des Gewinns. ¹⁾ Wie eine empirische Untersuchung Heinens zeigt, spielen daneben in der Wirtschaftspraxis auch Sicherheit, soziale Verantwortung gegenüber der Belegschaft, Marktanteil, Unabhängigkeit, Wachstum und Prestige eine Rolle. ²⁾

Eine unmittelbare Beziehung zwischen bestimmten absatzpolitischen Maßnahmen und einzelnen dieser Ziele läßt sich nicht feststellen. Die meisten der genannten Ziele stehen in komplementärem Verhältnis zueinander, d.h. die Erfüllung eines der Ziele ist mit der Verfolgung der anderen verbunden. "Das Streben nach Überschuß (Gewinn) heißt zugleich Vorsorge für eine ungewisse Zukunft treffen. Dabei ist es fraglich, ob dieses Sicherheitsstreben vom Gewinnstreben überhaupt zu trennen ist. Bringt doch ein realisierter Gewinn stets auch eine Erhöhung der finanziellen Sicherheit für die Unternehmung mit sich". ³⁾

1) Vgl. Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Wiesbaden 1964, S. 54

Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 16

Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil, 11. Aufl., Tübingen 1967, S. 59 f

2) Vgl. Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966, S. 39 ff.

3) Geist, M.: Die Entscheidung im Vertrieb, Schriftenreihe der Rationalisierungsgemeinschaft Industrieller Vertrieb und Einkauf. Hamburg, Berlin, Düsseldorf 1961, S. 10

In diesem Kapitel soll daher kurz das Verhältnis zwischen den allgemeinen unternehmenspolitischen Zielsetzungen "Umsatzsicherung und Umsatzausweitung" und der Bedarfsbündelorientierung geklärt werden, um dann auf die unmittelbaren Ertrags- und Kosten-Motive für eine solche Maßnahme einzugehen. Diese unmittelbaren Motive liegen auf untergeordneter Ebene. Im Verhältnis zu den obersten Zielen der Unternehmenspolitik haben sie den Charakter von Teilzielen, es besteht zu diesen Zielen ein "Mittel-Zweck-Verhältnis."¹⁾

1. Umsatzsicherung und Umsatzausweitung als allgemeine unternehmenspolitische Zielsetzungen

In Zusammenhang mit der Sortiments- bzw. Programmplanung eines Unternehmens liegt den Erörterungen über die Ziele "Umsatzsicherung und Umsatzausweitung" meist der Gedanke zugrunde, daß alle Produkte nur eine begrenzte Dauer der Marktexistenz aufweisen. Der Lebenszyklus von der Einführung auf dem Markt bis zum Ersatz des Produkts durch ein anderes, besseres kann dabei unterschiedlich lang sein. Freudenmann führt als Beispiele die Dampflokomotive an, deren Marktexistenz über hundert Jahre dauerte, und den Hula-Hoop-Reifen, dessen Lebenszyklus bereits nach wenigen Monaten endete.²⁾

Das Programm eines Mehrproduktunternehmens enthält in der Regel eine Mischung aus "älteren" und "jüngeren" Produkten, d.h. die einzelnen Produkte weisen eine unterschiedliche Lebenserwartung auf. Um ein stetes Wachstum zu erreichen, ja schon um den derzeitigen Umsatz zu

1) Vgl. dazu Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, a.a.O., S. 76 f

2) Vgl. Freudenmann, H.: Die Planung neuer Produkte, a.a.O., S. 13

sichern, muß jede Unternehmung bestrebt sein, einen möglichst großen Anteil an "jungen" Produkten zu haben. Das bedeutet aber, daß alle Produkte ständig auf ihre Lebenserwartung überprüft und diejenigen mit nurmehr geringer Lebenserwartung durch neue ersetzt werden müssen. ¹⁾

Ziel der Aufnahme neuer Produkte ist hier die Sicherung und Mehrung des Gesamtumsatzes der Unternehmung. Das wird dadurch erreicht, daß schlechte Umsatzträger, besonders solche Produkte, die einer schwindenden Nachfrage gegenüberstehen, durch neue, in der Phase des Aufschwungs befindliche, Produkte ersetzt werden. Die Frage nach der Art der neuen Produkte bzw. nach der Art der Beziehung der neuen Produkte zum bisherigen Programm spielt dabei nur eine nachgeordnete Rolle.

Ziel der Bedarfsbündelorientierung ist ebenfalls die Erhaltung und Ausweitung des Umsatzes. Dieses Ziel soll aber nicht unbedingt dadurch erreicht werden, daß das Unternehmen in neuen Bereichen tätig wird, um alte aufgeben zu können. Durch die Tätigkeit in neuen Bereichen soll vielmehr die Attraktivität der bisherigen Produkte erhöht werden.

Die Überlegungen zur Diversifikation des Fertigungsprogramms sind stets auf die Entwicklung des Gesamtumsatzes gerichtet. Ein Umsatzrückgang der alten Produkte ist dabei unbeachtlich, solange er nur durch steigende Umsätze neuer Produkte kompensiert wird.

1) Vgl. O'Meara, J.T.: Selecting Profitable Products. In: Harvard Business Review, Vol. 39, 1961, Nr. 1, S. 83: "... most companies must continue to introduce new products if they are to sustain their long-run growth and profitability."

Bartels, G.: Diversifizierung, a.a.O., S. 54 ff.;
Freudenmann, H.: Planung neuer Produkte, a.a.O., S. 15 ff.;

Staut, T.A.: Program for Product Diversification, a.a.O., S. 122 f

Das Umsatzziel bei Bedarfsbündelorientierung kann dagegen nur durch eine Erhaltung bzw. Ausweitung des Umsatzes der bisherigen Produkte erreicht werden. Wichtigster Gesichtspunkt bei der Auswahl der neuen Produkte ist daher nicht ihre Umsatz- bzw. Gewinnträchtigkeit, sondern ihr Verhältnis zu den bisherigen Produkten und ihre Auswirkungen auf das bisherige Programm. Daher kann es durchaus vorkommen, daß ein mit dem bisherigen Programm bedarflich verknüpftcs Produkt aufgenommen wird, dem im Hinblick auf das Ziel "Umsatzsicherung und Umsatzausweitung" keine selbständige Bedeutung zukommt, d.h. es hat weniger die Aufgabe, selbst zum Umsatz (bzw. Gewinn) beizutragen, als vielmehr den Umsatz der alten Produkte zu beleben.

Es wird deutlich, daß Ziele wie "Umsatzausweitung" oder "Erhaltung des Marktanteils" oder auch "Gewinnmaximierung" immer nur mittelbare Ziele der Bedarfsbündelorientierung sein können, die über ganz unterschiedliche Teilziele erreicht werden. Diese Teilziele oder unmittelbaren Motive für eine Bedarfsbündelorientierung, die im marktlichen und betrieblichen Bereich der Unternehmung liegen, sollen nun erörtert werden.

2. Ertragswirtschaftliche Motive

Wie sich aus der oben formulierten allgemeinen Zielsetzung der Bedarfsbündelorientierung - Erhöhung der Marktwirkung des Absatzprogramms (bzw. eines Teilprogramms) - ergibt, haben die ertragswirtschaftlichen Motive eine bei weitem größere Bedeutung als die kostenwirtschaftlichen. Sie sind in ihrer überwiegenden Mehrheit auf den marktlichen Bereich der Unternehmung gerichtet und selbst dort, wo sie den betrieblichen Bereich der Unternehmung betreffen, herrschen Ertragsgesichtspunkte vor.

Die ertragswirtschaftlichen Motive lassen sich drei Bereichen zuordnen: Sie können sich auf die Abnehmer (Absatzmittler und Verbraucher), auf die Produkte selbst und schließlich auch auf den betrieblichen Bereich beziehen.

Bei Absatzmittlern und Verbrauchern sollen vor allem Präferenzen für die eigenen Produkte geschaffen werden, z.B. dadurch, daß der Hersteller einen Teil der Sortimentsfunktion des Handels übernimmt oder daß der Umfang der Beschaffungstätigkeit und damit der "Einkaufskosten" ¹⁾ bei Absatzmittlern und Verbrauchern verringert wird. ²⁾ Im Bereich der Produkte kann die Bedarfsbündelorientierung vor allem darauf gerichtet sein, neue Verwendungsmöglichkeiten für die bisherigen Produkte zu schaffen oder eine bessere Anpassung der Produkte an die sich ändernden Anforderungen des Marktes zu erreichen.

1) Vgl. S. 10

2) Vgl. Hax, H.: Die Gestaltung des Fertigungsprogramms unter Berücksichtigung produktionswirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Faktoren. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 10. Jg., 1958, S. 509

Die Gewinnung neuer Verwender oder Verwendergruppen, die oft als Grund für die Aufnahme neuer Produkte genannt wird, kommt als Motiv für eine Politik der Bedarfsbündelorientierung nur in Ausnahmefällen in Betracht. Die bedarfliche Bindung der neuen an die alten Produkte legt den Absatz an die bisherigen Verwendergruppen nahe.

Im betrieblichen Bereich ist die Nutzung des Potentials der Unternehmung im weitesten Sinn gemeint.

Auch zwischen diesen Motiven bestehen mehr oder weniger vielseitige Interdependenzen. In vielen der empirischen Beispiele stehen aber ganz bestimmte Motive deutlich im Vordergrund.

Zur besseren Illustration der folgenden Ausführungen wurden auch Fälle herangezogen, die im empirischen Teil nicht dargestellt werden konnten.

a) Leistungssteigerung gegenüber Absatzmittlern

Dem Handel als dem Bindeglied zum Konsumenten kommt in der Konsumgüterindustrie eine besondere Bedeutung zu. Guter Kontakt zum Handel kann der entscheidende Wettbewerbsvorteil einer Unternehmung sein, denn der "Kampf um die Reale des Händlers" spielt sich in manchen Zweigen mit der gleichen Vehemenz ab wie der Kampf um die Gunst des Verbrauchers.

Die Absatzpolitik der Unternehmung muß sich darum in jedem einzelnen ihrer Bereiche, wie Warenpolitik, Werbepolitik, Preispolitik und Kreditpolitik¹⁾, sowohl an den Verbraucher als auch an der Absatzmittler wenden. In der Werbung z.B. ist eine getrennte Umwerbung der beiden Gruppen möglich und üblich. Man spricht von Händler- und Verbraucherwerbung. Maßnahmen der Programmgestaltung, besonders

1) Nach Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 330

die Maßnahmen der hier untersuchten Art, lassen sich im allgemeinen nicht speziell auf die eine oder andere Gruppe ausrichten. Eine Politik der Bedarfsbündelorientierung im Absatz berührt sowohl den Absatzmittler als auch den Verbraucher. Trotzdem lassen sich in der Praxis Fälle unterscheiden, bei denen die Bildung bedarfsgerechter Güterkombinationen vorwiegend den Interessen des Handels dient. Von einem Beispiel berichtet Baker: Bei der National Gypsum Company in Buffalo, einem Hersteller von Baumaterial, werden neue Produkte nur in das Programm aufgenommen, wenn folgende drei Bedingungen erfüllt sind:

Vertrieb über die derzeitige Absatzorganisation,
Nutzung vorhandener Rohstoffquellen und -vorräte,
Fertigung auf den derzeitigen Anlagen.

Von diesen Prinzipien wird nur abgewichen, wenn ein neues Produkt dem Absatzmittler den Verkauf der bisherigen Produkte erleichtern würde. Diese sogenannten "Sekundärprodukte" (z.B. Metall-Latten) haben die spezielle Aufgabe, den Absatz der Hauptprodukte (z.B. Wandplatten und Gips) zu fördern.¹⁾

Welche konkreten Vorteile ergeben sich nun aus der Bedarfsbündelorientierung für den Handel?

Ein erster Vorteil liegt darin, daß mit der Bildung bedarfsgerechter Produktbündel durch die Industrie häufig die Schaffung neuer Erzeugnisse verbunden ist. Neue Produkte aber werden vom Handel ganz allgemein begrüßt.

"Retailers like to see new products because it gives them promotional opportunities that are nonexistent when they are forced to sell the same old merchandise year after year. New products are news; stores are frequently able to generate great consumer traffic through the introduction of new products."²⁾

1) Vgl. Baker, M.H.: Anpassung der Produktforschung an den Verkauf. In: AMA-Schriftenreihe, hrsg. v.d. American Management Association, Bd. 7, Die Entwicklung neuer Produkte. Düsseldorf 1960, S. 70 f

2) Buskirk, R.H.: Principles of Marketing. The Management View. 2. Aufl., New York u.a. 1966, S. 271

Die Einführung neuer Erzeugnisse ist sozusagen ein Nebenprodukt der Bedarfsbündelorientierung.

Die spezifischen Vorteile, die sich für den Handel aus bedarfsbündelorientiertem Absatz der Industrie ergeben, liegen im Bereich der Einkaufsdurchführung und der Sortimentsbildung.

Mit der Abweichung vieler Handelssortimente von der herkömmlichen Branchenorientierung und der Ausrichtung auf immer größere, bedarflich zusammengehörige Bereiche nimmt die Zahl der Lieferanten des einzelnen Handelsbetriebs zu, während gleichzeitig der Umfang der einzelnen Einkaufsposten abnimmt. Durch das Angebot bedarfsgerechter Güterkombinationen aus einer Hand kann der Konsumgüterproduzent dem Handel die Verringerung der Zahl seiner Lieferanten und damit eine Vereinfachung und Rationalisierung des Einkaufsvorgangs ermöglichen. Anbieter eines breiten und möglichst vollständigen Programms genießen in jedem Fall beim Handel erhebliche Wettbewerbsvorteile.¹⁾ Die Bedarfsbündelorientierung einer Unternehmung kann eine direkt auf die Erzielung derartiger Wettbewerbsvorteile gerichtete Maßnahme sein bzw. der Kompensierung solcher Wettbewerbsvorteile der Konkurrenz dienen.

Die enge Zusammenarbeit der AEG mit verschiedenen Möbelherstellern, die zu einem Angebot vollständiger Küchenprogramme durch den Hersteller führte, ist auch als Reaktion auf ähnliche Maßnahmen der Konkurrenz und zur Erschütterung der starken Stellung, die ein Konkurrenzunternehmen beim Handel dadurch erlangt hatte, zu sehen. Ursprünglich wurden komplette Küchen erst vom Handel zusammenestellt. Die Gerätehersteller und die Hersteller von Küchenmöbeln lieferten ihre Erzeugnisse getrennt an den Handel aus. Es bestand lediglich eine lose Zusammen-

1) Vgl. Kruse, A.: Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis, Freiburg 1960, S. 84

arbeit innerhalb der ALK ¹⁾, die sich aber auf die Festlegung der Normmaße beschränkte (Beispiel Nr. 9).

Als einer der ersten in der Branche begann Bauknecht mit der Zusammenstellung kompletter Küchen aus Möbeln und Geräten bereits auf der Herstellerstufe. Durch die Übernahme der Möbelfabrik Krefft in Gevelsberg sah sich das Unternehmen in die Lage versetzt, die Produktion von Küchenmöbeln in eigene Regie zu nehmen und dem Handel bereits fertige Küchenprogramme anzubieten. Dadurch erlangte es deutliche Wettbewerbsvorteile beim Handel, die von den übrigen Wettbewerbern nur dadurch aufgeholt werden konnten, daß sie selbst ebenfalls vollständige Küchen lieferten. ²⁾

Dieser gleiche Grund - Vereinfachung des Einkaufsvorgangs für die Abnehmer - wurde auch für die Bildung des "Paketangebots" an die Gastronomie durch die Vereinigten Farbenglaswerke zusammen mit der Porzellanfabrik Schönowald und dem Besteckhersteller Gebr. Hepp genannt (Beispiel Nr. 15). "Unternehmen dieser Art legen Wert darauf, für die Ausstattung nur mit wenigen Geschäftsleuten verhandeln zu müssen." ³⁾

Neben dieser rein technischen Hilfe bei der Bewältigung der Beschaffungsaufgaben des Handels können durch die Bedarfsbündelorientierung weitere Leistungssteigerungen dem Handel gegenüber erreicht werden. Diese liegen besonders im Bereich der Sortimentsfunktion. Die Sortimentsfunktion des Handels besteht nach Seyffert darin, "daß die Handlungen eine ausreichende Auswahl aus den Erzeugnissen der wesentlichsten Produzenten und in einer solchen

1) Vgl. S. 58

2) Auskunft der AEG-Telefunken, Hausgerätewerk Nürnberg vom 24.2.1970;

Vgl. Küchenmontage in Hannover. In: Blick durch die Wirtschaft v. 17.10.1969, S. 5

3) Kooperation mit Glas und Porzellan. In: FAZ vom 20.2.1970, S. 19

Zusammensetzung führen, wie sie der Verwender benötigt".¹⁾ Je mehr aber der Verbraucher in größeren Bedarfszusammenhängen denkt, um so schwieriger wird für den Handel die Zusammenstellung bedarfsgerechter Sortimente. Insbesondere bei solchen Produkten, die eine stilistische und geschmackliche Abstimmung untereinander verlangen, wie bei Bekleidung oder Einrichtungsgegenständen, ist der Einkäufer des Handelsbetriebs oftmals überfordert. In der Bekleidungs- und Möbelindustrie kommt die starke Zersplitterung der Produktion hinzu, so daß der einzelne Einkäufer über Waren- und Marktkennntnisse für eine ganze Reihe der verschiedensten Produkte verfügen muß, um diese bei einer Vielzahl stark spezialisierter Hersteller einkaufen und aufeinander abstimmen zu können.

In dieser Situation bietet sich die Zusammenstellung bedarfsgerechter Güterkombinationen auf der Herstellerstufe geradezu an. Ein Beispiel bieten die auf verschiedene Bedarfsträgergruppen abgestimmten Bekleidungsprogramme von Falke, "Falke Fashion", "Mr. Falke" und "Falke Boy" (Beispiel Nr. 1). Diese sollen erklärtermaßen die Schwierigkeiten überwinden helfen, die dem Handel durch die Struktur der Bekleidungsindustrie bei der Zusammenstellung bedarfsgerechter und geschmacklich aufeinander abgestimmter Sortimente entstehen. Durch die Erweiterung des Programms sollte "ein echtes harmonisches Warenbündel an Kleidung mit einer überschaubaren, einheitlichen modischen Handschrift" geschaffen werden.²⁾

1) Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels.
4. Aufl., Köln u. Opladen 1961, S. 10

2) Vgl. Mode aus einer Hand. Das Marketing-Beispiel der Falke-Gruppe. In: Blick durch die Wirtschaft vom 7.3.1970, S. 1

Auch die Möbelindustrie ist stark zersplittert und außerordentlich stark spezialisiert. Wie aus dem Beispiel Kondor im empirischen Teil hervorgeht, werden selbst ausgesprochene Komplementärprodukte, wie Tische und Stühle, fast ausschließlich in verschiedenen Spezialbetrieben hergestellt. Hier bietet sich für die Hersteller die Möglichkeit, dem Handel durch Zusammenstellung passender Möbelkombinationen auf der Basis zwischenbetrieblicher Kooperation, entgegenzukommen. Daß dies bereits getan wird, zeigt das erwähnte Beispiel (Nr. 13).

Ähnliche Wege beschreiten auch die Hülsta-Werke, die einige sortimentspolitische Maßnahmen als ausdrücklich auf die Belange des Handels ausgerichtet verstehen. Hülsta, Hersteller von Schlafzimmern und Schrankwänden, kooperiert mit verschiedenen Produzenten von Beimöbeln, Dekorationsstoffen und Bodenbelägen. Diese Kooperation geht bis zur wechselseitigen und ergänzenden Fertigung einzelner Programmbereiche. Als Hauptvorteil wird dabei angesehen, daß dem Handel ein geschmacklich aufeinander abgestimmtes Programm geboten werden kann.¹⁾

Die Ausrichtung (Absatzmittler oder Verbraucher) absatzpolitischer Maßnahmen der hier untersuchten Art wird, wie die genannten Beispiele zeigen, von den besonderen Verhältnissen im jeweiligen Produkt-Markt beeinflusst. Sowohl bei Bekleidung wie auch bei Möbeln bestehen vielfältige bedarfliche Zusammenhänge, die von den individuellen Geschmacksvorstellungen des einzelnen Bedarfsträgers geprägt sind, und außerdem eine geschmackliche Abstimmung der Produkte untereinander erforderlich machen. Demgegenüber steht eine stark zersplitterte und hochspezialisierte Industrie. Der Absatzmittler in einem solchen Markt muß erhebliche Leistungen sowohl nach der Herkunfts- als auch nach der Hinkunftsseite erbringen.

1) Vgl. Mobiles Wohnen mobil verkauft. In: FAZ vom 23.1.1970, S. 15

Obwohl sich die Politik der Bedarfsbündelorientierung letztlich immer an den Verbraucher wendet, kann die damit verbundene Erhöhung der absatzwirtschaftlichen Leistungen dem Handel gegenüber bei bestimmten Marktverhältnissen im Vordergrund der Überlegungen stehen.

b) Leistungssteigerung gegenüber Verbrauchern

Die mit der Bedarfsbündelorientierung verbundenen Leistungssteigerungen gegenüber den Verbrauchern entsprechen denjenigen, die gegenüber Absatzmittlern festgestellt wurden. Sie beziehen sich ebenfalls auf eine Erleichterung des Einkaufsvorgangs (1) und auf die Abstimmung der bedarfsverbundenen Produkte bereits in der Entwicklung und Fertigung. Für den Absatzmittler wirkt sich die Abstimmung der Produkte durch den Hersteller als teilweise Übernahme der Sortimentsfunktion aus. Für den Verbraucher ist sie mit einer qualitativen Verbesserung der Produkte verbunden, wobei unterschieden werden muß zwischen der Erhöhung des Gebrauchsnutzens durch technisch-funktionelle Abstimmung (2) und der Erhöhung des Zusatznutzens durch geschmacklich-ästhetische Abstimmung (3).

Schließlich kann die besondere Leistung gegenüber dem Verbraucher auch darin bestehen, daß ein Unternehmen durch ein bedarfsbündelorientiertes Absatzprogramm bestimmte, feststehende Verbrauchererwartungen erfüllt (4).

(1) Die Leistungssteigerung des Herstellers kann zunächst einmal darin bestehen, daß dem Verbraucher durch die räumliche Zusammenfassung bedarflich verknüpfter Erzeugnisse Erleichterungen des Einkaufsvorgangs geboten werden. Durch den Absatz der Erzeugnisse im bedarflichen Verbund trägt der Hersteller dafür Sorge, daß dem Verbraucher die Möglichkeit gegeben wird, bedarfsverbundene Produkte gemeinsam einzukaufen. Grundsätzlich kann diese Leistung

auch vom Absatzmittler erbracht werden. Es handelt sich um eine der zentralen Funktionen des Handelsbetriebs. Daß Hersteller und Absatzmittler auf diesem Gebiet nebeneinander arbeiten und die gleichen Leistungen erbringen können, zeigt sich am Beispiel der Schuhindustrie und des Schuheinzelhandels. Die meisten Hersteller von Damenschuhen bieten Handtaschen an, die auf bestimmte Schuhe oder auf den Stil der Schuhkollektion abgestimmt sind. Darüber hinaus kauft der Handel auch von sich aus Handtaschen ein, um das angebotene Taschensortiment zu erweitern. Die spezielle Leistung der Hersteller ist auch hier in der Abstimmung der bedarflich verknüpften Produkte bereits in der Produktentwicklung zu sehen.

Auch daraus können sich für den Verbraucher Einkaufserleichterungen ergeben. Insbesondere bei der Auswahl und Zusammenstellung bedarfsverbundener Produkte, die in ihrer stilistischen und geschmacklichen Gestaltung zusammenpassen müssen, können beim Verbraucher erhebliche Schwierigkeiten subjektiver und objektiver Natur bestehen. Viele Verbraucher sind sich ihres eigenen Geschmacks nicht sicher und verlassen sich daher lieber auf den Geschmack der Hersteller bzw. des entsprechenden Entwerfers. Aus kleinen Musterabschnitten, z.B. bei Tapeten oder Heimtextilien, ist die Wirkung einer großen Fläche oft nicht zu erkennen. Ein weiterer Gesichtspunkt ist der, daß Farbtöne verschiedener Gegenstände oftmals nicht am gleichen Ort und unter gleichen Lichtverhältnissen ausgesucht werden können. Durch die Zusammenstellung aufeinander abgestimmter Kollektionen kann der Hersteller dem Verbraucher die Auswahl passender Produkte abnehmen oder zumindest erleichtern. Der Beratungstätigkeit des Handels sind hier Grenzen gesetzt. Bei der Abstimmung durch den Hersteller bereits in der Entwicklung und Fertigung der Produkte hat der Verbraucher die Gewähr, daß die äußere Gestaltung aus der Hand des gleichen Entwerfers stammt und daß Farben verschiedener Gegenstände übereinstimmen bzw. nach allgemein gültigen Geschmacksnormen zusammenpassen.

Die spezielle Leistung des Herstellers besteht darin, daß er entweder fertige Lösungen anbietet, z.B. zum Schuh die passende Handtasche oder zum Teppich den passenden Vorhangstoff, oder daß er, was besonders häufig bei Heimtextilien vorkommt, Hilfsmittel, z.B. Farbskalen, anbietet, aus denen die möglichen Kombinationen innerhalb des Programms dieses Herstellers abgelesen werden können.

(2) Die technisch-funktionelle Abstimmung bedarfsverbundener Produkte durch den Hersteller kann eine Vergrößerung des durch die gemeinsame Verwendung bewirkten Nutzens zur Folge haben. Häufig müssen bedarfsverbundene Produkte zwangsläufig technisch-funktionell aufeinander abgestimmt werden. Als Beispiele wurden bereits genannt Schallplatten und Abspielgeräte in Bezug auf die Umdrehungsgeschwindigkeit, Küchengeräte und Küchenmöbel in Bezug auf ihre Abmessungen, ebenso Autoreifen in Bezug auf die Größe der Felgen usw.

Diese anwendungstechnisch bedingte Bedarfsverbundenheit ist hier nicht gemeint. Nur in den Fällen, bei denen nicht schon von vornherein eine technisch-funktionelle Abstimmung zwangsläufig notwendig ist, kann eine Verbesserung der Funktion erreicht werden. Die Möglichkeiten dazu sind außerordentlich vielfältig. Einige Beispiele wurden bereits im empirischen Teil genannt.

Eine Funktionsverbesserung hat z.B. die technisch-funktionelle Abstimmung der Melitta-Produkte Kaffee und Filterpapier zum Ziel (Beispiel Nr. 3). Bis 1962 fehlte im Melitta-Programm der Kaffee. Diesen mußte sich der Verbraucher aus anderer Quelle beschaffen. Das Mahlen des Kaffees blieb ihm selbst oder dem Händler überlassen. Die Ergiebigkeit des Kaffeemehls und die Geschmacksentwicklung hängt von der Struktur des Filterpapiers und von der Kornstärke des Kaffeemehls ab, d.h. es gibt einen

bestimmten optimalen Ausmahlungsgrad des Kaffees. Dieser wird von der Hausfrau oder vom Handel nur zufällig getroffen. Melitta entwickelte darum einen eigenen Kaffee, der in einer Vakuumpackung in gemahlenem Zustand auf den Markt gelangt. ¹⁾

Die Hülsta-Löbelwerke kooperieren mit einem Hersteller von Fertighäusern. Diese Kooperation soll ebenso wie die Zusammenarbeit mit Architekten Einflußmöglichkeiten auf den Wohnungsbau eröffnen, um die Maße der Wohnungen, Wand und Bodenflächen, die Anordnung von Türen und Fenstern sowie die Abmessungen der Möbel so aufeinander abzustimmen, daß der vorhandene Raum möglichst gut genutzt werden kann. ²⁾

Ein besonders häufiger Fall von Produktverbesserungen durch technisch-funktionelle Abstimmung bedarflich verbundener Produkte ist bei der Fertigung von Zubehör zu einem Hauptprodukt gegeben. Dabei handelt es sich immer um einseitige Bedarfsverbindungen, d.h. das Hauptprodukt ist auch ohne Zubehöriteil voll verwendungsfähig, bedarfliche Bindungen bestehen nur für das Zubehöriteil. Durch Verwendung des Zubehörs wird das Hauptprodukt jedoch funktionstüchtiger oder in seinen Anwendungsmöglichkeiten vielseitiger. Beispiele aus der Konsumgütersphäre gibt es vor allem in der Haushaltgeräte- und Automobilindustrie.

(3) Auch die geschmackliche Abstimmung bedarflich verknüpfter Produkte soll eine Vergrößerung des durch die gemeinsame Verwendung der Produkte bewirkten Nutzens bringen. Im allgemeinen handelt es sich dabei aber nicht um den Gebrauchsnutzen, als vielmehr um den individuellen ästhetischen oder sozialen Nutzen.

1) Vgl. Keil, J.: Die westdeutsche Wirtschaft und ihre führenden Männer, a.a.O., S. 264

2) Vgl. Mobiles Wohnen mobil verkauft. In: FAZ vom 23.1.1970, S. 15

Die Nutzenerwartungen eines Verwenders beim Erwerb eines Gutes sind aus mehreren Komponenten zusammengesetzt. Neben dem Grundnutzen oder unmittelbaren Gebrauchsnutzen gewährt fast jedes Gut (auch Produktivgüter) einen gewissen "seelisch-geistigen" Ertrag, den Vershofen als "Zusatznutzen" bezeichnet.¹⁾ Dieser Zusatznutzen kann besonders bei Gütern, die modischen Einflüssen unterliegen, den Gebrauchsnutzen übersteigen. Die geschmackvolle oder besonders modische Gestaltung eines Produkts kann dem Verwender je nach seiner individuellen Wertung einen Zusatznutzen gewähren, der entweder der sozialen Sphäre (von Vershofen als "Geltungsnutzen" bezeichnet) oder der persönlichen Sphäre ("Erbauungsnutzen") zuzurechnen ist.²⁾

Der Zusatznutzen spielt bei Bedarfszusammenhängen im Konsumgüterbereich naturgemäß eine besonders wichtige Rolle. Bedarflich verknüpfte Güter werden gleichzeitig verwendet. Der Zusatznutzen, den ein gefälliges Äußeres jedes Einzelstückes vermittelt, kann absorbiert werden, wenn die nebeneinander verwendeten Gegenstände nicht zueinander passen.

Dagegen kann eine geschmackliche Abstimmung der Produkte ihren Zusatznutzen beträchtlich steigern. Möglicherweise wird eine besondere Art von "Erbauungsnutzen" durch gleichartige Gestaltung verschiedener zusammengehöriger Produkte oder durch bestimmte Kontraste überhaupt erst begründet.

Es wurde bereits früher darauf hingewiesen³⁾, daß der Wunsch nach geschmacklicher Abstimmung bedarflich ver-

1) Vgl. Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, a.a.O., S. 86 ff.

2) Siehe dazu das System der Nutzenarten bei Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung, a.a.O., S. 89

3) Siehe S. 107ff, Kap. C I 3 d

knüpfter Produkte einmal mehr vom Verbraucher, in anderen Fällen mehr vom Hersteller selbst ausgehen kann. Bei bestimmten, eng zusammengehörigen und stark vom individuellen Geschmacksempfinden abhängigen Bedarfsgruppen, wie z.B. Bekleidung und Wohnungseinrichtung, besteht für die meisten Verbraucher aus sozialen und ästhetischen Gründen beinahe ein gewisser Zwang zur gegenseitigen Abstimmung, dem der Hersteller durch entsprechende Produktgestaltung entgegenzukommen versucht. Andererseits suchen die Hersteller aber auch von sich aus nach Produktkombinationen, die nur in losem bedarflichem Verbund stehen, um durch entsprechende Abstimmung in der Gestaltung die Zusammengehörigkeit dieser Produkte zu betonen und damit einen evtl. nur in geringem Maß vorhandenen Zusatznutzen zu schaffen. Als Beispiel für letzteren Fall wurde im empirischen Teil der "Wäsche-Set für Bett und Bad" von Florex und Anker genannt (Beispiel Nr. 12).

Auf eine besondere Art der Leistungssteigerung gegenüber dem Verbraucher durch Bedarfsbündelorientierung wurde bisher noch nicht hingewiesen. Wenn sich die Produktion oder zumindest der Entwurf bedarflich verknüpfter Produkte in der Hand eines Herstellers befindet, können sich für den Verbraucher zeitliche Vorteile in Bezug auf die Verfügbarkeit neuer Produkte am Markt ergeben. Dieser Gesichtspunkt spielt vor allem bei modeabhängigen Gütern eine Rolle bzw., allgemeiner ausgedrückt, bei solchen Gütern, deren äußere Gestaltung kurzfristigen Schwankungen unterliegt.

Eine neue Moderichtung, z.B. eine neue Farbe, benötigt von ihrem ersten Auftreten bis zur endgültigen Anerkennung eine gewisse Zeitspanne, während welcher immer weitere Produkte ergriffen werden. ¹⁾ Das heißt, daß zunächst

1) Vgl. dazu Dreier, J.: Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem. Diss. Köln 1957, S. 30

nur wenige Produkte (z.B. Mäntel und Kleider) in dieser neuen Farbe angeboten werden und daß es einige Zeit dauert, bis beispielsweise auch Modeschmuck oder Handschuhe verfügbar sind. Die zwischen der Ausbreitung auf weitere Produkte liegenden Verzögerungen sind teilweise durch die Umstellung der Produktion bedingt, z.T. sind sie aber auch in vorsichtigem Abwarten vieler Hersteller begründet. Wenn bedarflich verknüpfte Produkte von einem Hersteller oder mehreren in gegenseitigem Einvernehmen gefertigt und abgesetzt werden, entfallen diese Verzögerungen, d.h. dem Verbraucher stehen sofort Güterkombinationen der neuen Moderrichtung zur Verfügung.

Darauf verweist besonders die Schuhindustrie, die einen ihrer Vorteile vor den reinen Handtaschenherstellern darin erblickt, daß bei ihr die Abstimmung zwischen Schuhkollektion und Handtasche zu einem Zeitpunkt vorgenommen wird, zu dem die Taschenhersteller noch nicht wissen, welche Schuhe auf den Markt kommen. ¹⁾

(4) Bei bestimmten, bedarflich unselbständigen Produkten stellt der Verbraucher ganz bestimmte Ansprüche an die Vollständigkeit des Herstellerprogramms. Der Käufer eines solchen Produkts erwartet mit Bestimmtheit, daß er auch andere komplementäre Produkte vom gleichen Hersteller beziehen kann. "It was once reasonable in the United States for a firm to specialize in the production of washing machines; today few housewives would be willing to buy their automatic washing machine and their dryer from different companies". ^{2) 3)}

-
- 1) Auskunft der Salamander AG, Kornwestheim, vom 14.5.1970
 - 2) Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm, 3. Aufl., Oxford 1966, S. 135
 - 3) Vgl. auch Buskirk, R.H.: Principles of Marketing. The Management View. 2. Aufl., New York, Chicago u.a. 1966, S. 270

Derartige, mit rationalen Argumenten nur teilweise erklärbare Verbrauchererwartungen gibt es bei einer ganzen Reihe von Konsumgütern. Eine Kosmetikverbraucherin z.B. verwendet bestimmte zusammengehörende Präparate nur vom gleichen Hersteller. Zum Teil kann das damit erklärt werden, daß die gleichzeitig benutzten Präparate in ihrer chemischen Zusammensetzung aufeinander abgestimmt sind. Zum guten Teil mögen solche Präferenzen aber auch in der Freude an einer Reihe gleichartig gestalteter Behälter begründet sein.

Präferenzen für Produkte, die vom gleichen Hersteller stammen, scheint es aber auch dort zu geben, wo eine gleichartige äußere Gestaltung keine Rolle spielt. So glaubt z.B. die Möbelindustrie Tendenzen zu verspüren, daß der Verbraucher nicht nur die unmittelbar zur Einrichtung eines Zimmers zusammengehörenden Möbel, sondern seine ganze Wohnungseinrichtung aus der Hand eines Herstellers zu beziehen wünscht. ¹⁾ Die Möbelfabriken Gebr. Leicht in Schwäbisch Gmünd haben aus diesem Grund ihre bisherige Spezialisierung auf Anbauküchen aufgegeben und fertigen in Zukunft auch Wohnmöbel. ²⁾

Die dem Verbraucher damit ermöglichte Beschaffung seiner Küchen- und Wohnzimmermöbel vom gleichen Hersteller kann nicht mit dem Wunsch nach gleichartiger äußerer Gestaltung erklärt werden. Auch die Begründung mit Einkaufserleichterungen, die dadurch gegeben seien, daß der Verbraucher nur mit einem Lieferanten in Verbindung tritt, gilt hier nicht, da Möbel im allgemeinen nur über den Fachhandel geliefert werden.

Für ein Unternehmen, das neu in einen solchen Markt eintritt, ergibt sich daraus die Konsequenz, daß es von An-

1) Vgl. Rohrer ergänzt das Angebot. In: Industriekurier vom 22.1.1970, S. 16

2) Vgl. Geromöbel von Leicht übernommen. In: FAZ vom 19.1.1970, S. 15

fang an ein gewisses Mindestprogramm anbieten muß. Ein bereits erfolgreich tätiges Unternehmen muß versuchen, sich einer solchen Entwicklung möglichst schnell anzupassen und seine traditionelle Spezialisierungsrichtung unter Umständen aufgeben. "When customers expect to obtain a group of commodities from the same producer it becomes extremely difficult for a firm to maintain a position in the market unless it, too, carries the expected collection of products, and for an undiversified firm to break into any part of it." ¹⁾

c) Erschließung neuer Verwendungsmöglichkeiten

Durch Kombination bedarfsverbundener Güter kann vom Hersteller eine Erweiterung der Anwendungs- bzw. Verbrauchsmöglichkeiten angestrebt werden. Dabei muß unterschieden werden zwischen Ge- und Verbrauchsgütern.

(1) Der Funktionsbereich eines Gebrauchsgutes soll durch Hinzufügen eines weiteren Gebrauchsgutes erweitert werden. Z.B. werden Haushalt- bzw. Küchenmaschinen in Verbindung mit sog. Zusatzgeräten in ihren Verwendungsmöglichkeiten vielfältiger. Durch entsprechende Zusatzgeräte erhöht sich die Zahl der verschiedenartigen Verrichtungen, die mit einer solchen Maschine (z.B. auch mit einem Heimwerker) durchgeführt werden können.

Es handelt sich hier allerdings um eine besondere Art von Bedarfsverbindung. Zweck der Zusatzgeräte ist die Nutzbarmachung von Teilen des Hauptgeräts (z.B. Motor und Getriebe) für möglichst viele verschiedene von einem Bedarfsträger auszuführende Tätigkeiten. Eine bedarfliche Verbindung zwischen Haupt- und Zusatzgerät besteht in erster Linie aufgrund der gemeinsam zu nutzenden Teile und erst in zweiter Linie aufgrund einer Verbindung zwischen den auszuführenden Tätigkeiten.

1) Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S. 135

(2) Auch für die Verbrauchsgüter können durch die Kombination mit bedarflich verknüpften Produkten neue Verwendungsmöglichkeiten erschlossen werden. Während eine solche Maßnahme beim Gebrauchsgut darauf abzielt, den Anwendungsbereich des einzelnen Guts zu vergrößern, kommt es beim Verbrauchsgut darauf an, den Verbrauch des einzelnen Bedarfsträgers zu erhöhen bzw. den Kreis der bisherigen Bedarfsträger zu erweitern. Der Hersteller muß versuchen, für sein Produkt neue Verbrauchssituationen zu schaffen, indem er es mit anderen Produkten kombiniert, die im Hinblick auf diese Verbrauchssituation in bedarflichem Zusammenhang stehen.

Dieses Ziel spielte z.B. bei der Schaffung des Picknick-Set durch die Berliner Fleischwaren- und Konservenfabrik und Camping Gaz eine Rolle (Beispiel Nr. 11). Die Idee zu diesem Angebotsverbund kam von FKF. Das Unternehmen wollte durch die Kombination mit einem Gaskocher und gemeinsame Verpackung in einer Tragetasche erreichen, daß seine Fertiggerichte neben dem Verbrauch im Haushalt eine weitere Verwendungsmöglichkeit als Picknick für Wochenendausflüge finden.

d) Anpassung an Marktveränderungen

Ziel der Bedarfsbündelorientierung kann die Anpassung der Leistungen des Unternehmens an veränderte Anforderungen des Marktes sein. Die Neuorientierung bzw. Erweiterung des Absatzprogramms ist dann lediglich als Reaktion auf bestimmte Entwicklungen anzusehen.

Als einer der Gründe für die Zusammenarbeit zwischen den Vereinigten Farbenglaswerken Zwiesel, der Porzellanfabrik Schönwald und der Besteckfabrik Gebr. Hepp ("Paketangebot" aufeinander abgestimmte Gläser, Porzellanservice und Bestecke an die Gastronomie) wurden die zunehmende Bedeutung des komfortablen Großhotels bzw. die gestiegenen

Ansprüche von Hotelgästen genannt (Beispiel 15). Diese Kooperation, als deren Ziel man auch "Leistungssteigerung gegenüber Verbrauchern" angeben könnte, und die gleichzeitig auch eine Leistungssteigerung dem Absatzmittler gegenüber zum Inhalt hat ("Laketangebot"), ist ein Beispiel dafür, daß letztlich jede Orientierung am Bedarf Reaktion auf bestimmte Erscheinungen und Entwicklungen im Markt ist. Daher könnten auch alle als "Leistungssteigerung gegenüber Verbrauchern" bezeichneten Maßnahmen genauso gut als Anpassung an die gestiegenen Anforderungen der Verbraucher angesehen werden.

Es gibt jedoch Fälle, in denen die Bedarfsbündelung im Absatzprogramm als unmittelbare Reaktion auf ganz bestimmte deutlich erkennbare und relativ kurzfristige Veränderungen im Markt anzusehen ist. Mit Marktveränderungen sind hier Wandlungen in den Bedürfnissen der Verbraucher oder neue Konsumgewohnheiten gemeint.

Ein geradezu klassisches Beispiel dafür, wie sich ein Unternehmen durch Erweiterung des Absatzprogramms um ein komplementäres Produkt und gleichzeitige Farbabstimmung an eine Veränderung der Konsumgewohnheiten anpassen kann, stellt das Eindringen der Triumph International-Gruppe, München, in den Strumpfhosenmarkt dar.

Die deutsche Miederindustrie hatte etwa bis zum Jahr 1966 ein außerordentlich starkes Umsatzwachstum zu verzeichnen. Diese Entwicklung wurde in den folgenden Jahren durch eine ganze Kette von Ursachen ziemlich scharf abgebremst. Den Anstoß gab das Aufkommen der Mini-Mode. Durch die ständig geringer werdende Rocklänge erlebte die Feinstrumpfhose eine starke Expansion. Die Strumpfhose macht verschiedene Miederteile überflüssig, so insbesondere den Strumpfgürtel. Diese Entwicklung ging einher mit einer in der Branche als "nude look" bezeichneten Wandlung in der allgemeinen Einstellung der Konsumentin zur Wäsche. Es machte sich ein deutlicher Trend zu weniger und leichteren Miederwaren bemerkbar. In den letzten Jahren stagnierten daher die Um-

sätze ganz allgemein, eine Entwicklung, die nicht nur in Deutschland, sondern in vielen Ländern Westeuropas und auch in den USA zu beobachten ist. ¹⁾

Da die Verbraucherin die genannten Kiederteile durch die Strumpfhose ersetzt und die Strumpfhose eine ganz außergewöhnliche Umsatzausweitung zu verzeichnen hatte, kam es Triumph darauf an, eine Verbindung in irgendeiner Form zwischen Strumpfhose und Niederware herzustellen. Die durch die Strumpfhose substituierten Kiederteile mußten durch ein zur Strumpfhose komplementäres Produkt ersetzt werden. Dieses Produkt wurde schließlich in dem bisher nur wenig verkauften sog. Panty (elastisches Kiederhöschen) gefunden. ²⁾

Triumph versuchte zunächst, mit zehn maßgeblichen Strumpfhosenerzeugern zu einer Zusammenarbeit der Branchen in Werbung, Verkaufsförderung und Technik zu kommen. Diese Zusammenarbeit scheiterte daran, daß die Strumpfindustrie in ihrer Werbung auf den Begriff "Nieder" für Strumpfhose nicht verzichten wollte. ³⁾ Man begann daher in einem von Schulte und Dieckhoff gepachteten Betrieb mit der eigenen Produktion von Strumpfhosen ⁴⁾ und führte die farblich aufeinander abgestimmte Kombination von Strumpfhose und Panty ein. Der Werbeslogan, daß "nur beide Produkte zusammen der Verbraucherin die harmonische Linie und Sicherheit bringen", ist als Antwort auf die Niederwerbung der Strumpfhosenindustrie zu sehen. ⁵⁾

1) Vgl. Einbußen durch Strumpfhosen. In: Industriekurier vom 6.1.1970, S. 6

2) Vgl. ebenda

3) Vgl. Strumpfhosenpolitik. In: Handelsblatt vom 20.3.1969, S. 8; Kampf um Dessous. In: Die Zeit vom 22.8.1969, S. 21

4) Vgl. Impulse für neue Größenordnungen. In: Industriekurier vom 3.4.1969; Triumph erspäht Blößen an ausländischen Kiedermärkten. In: Handelsblatt vom 3.4.1969, S. 12

5) Vgl. Konkurrenzgruß: "Hallo Nachbarn!!" In: Industriekurier vom 20.3.1969, S. 13

Inzwischen hat Triumph mit der Übernahme einer Strumpffabrik eigene Strumpfhosenkapazitäten erworben.¹⁾ Außerdem arbeitet das Unternehmen mit einem neu gegründeten Strumpfhosenhersteller in Essen zusammen, dem Triumph das zu seinen Erzeugnissen passende Panty liefert.²⁾

e) Schaffung von Bedarfsvoraussetzungen

Der Absatz eines zwangsläufig bedarfsverbundenen, für sich allein unselbständigen Produkts ist nur möglich, wenn das benötigte Komplementärprodukt entweder beim Verbraucher bereits vorhanden ist oder von diesem unmittelbar beschafft werden kann. Für den Anbieter bestimmter Produkte kann das bedeuten, daß er zunächst für die Verbreitung eines Komplementärprodukts Sorge tragen bzw. dieses mit seinem eigentlichen Produkt zusammen anbieten muß, damit ein Bedarf nach seinem eigentlichen Produkt überhaupt entstehen kann.

Dieser Grund für die Bedarfsbündelorientierung des Absatzes ist in zwei Ausprägungen festzustellen: Der Anstoß kann einmal von neuen Produkten ausgehen, für die Komplementärprodukte noch nicht am Markt verfügbar sind. In diesem Fall ist es für den Anbieter des neuen Produkts zwingend notwendig, für das fehlende Komplementärprodukt selbst Sorge zu tragen (1). Im anderen Fall ist nur beabsichtigt, die Voraussetzungen für eine Erhöhung des Bedarfs nach einem bestimmten Produkt zu schaffen, dadurch, daß für eine weitere Verbreitung bzw. Bestandserhöhung eines mit diesem zwangsläufig bedarfsverbundenem Produkts gesorgt wird (2).

1) Vgl. In: Saarland: Brauns zweiter Strumpfhosenstreich. In: Industriekurier vom 14.3.1970, S. 16

Triumph erwirbt eine Strumpffabrik. In: FAZ vom 13.3.1970, S. 18

2) Vgl. Triumph folgt dem Reiz der Beine. In: Handelsblatt vom 23.10.1969, S. 11

(1) Der häufigste Grund zwangsweiser Bedarfsbündelorientierung ist die Einführung neuer Produkte verbundenen Bedarfs, für welche Komplementärprodukte nicht vorhanden sind. So machte z.B. die Produktion der neuen Kaffee- filter durch Carl Bentz im Jahr 1908 die gleichzeitige Produktion von Filterpapieren notwendig (Beispiel Nr. 3).

Aber nicht nur absolut neue Produkte, auch neue Mode- richtungen, neue Konstruktionen oder Veränderungen in der äußeren Gestaltung der Produkte können die Entwick- lung neuer oder die spezielle Abstimmung schon vorhandener Komplementärprodukte notwendig machen. Durch die Einfüh- rung des Patronenfüllhalters, der das Nachfüllen mittels Kolben überflüssig macht, wurde zugleich der Absatz von Tintenpatronen notwendig.

Auch die als Reaktion auf neue Produkte, neue Modeer- scheinungen usw. zu schaffenden Komplementärprodukte müs- sen nicht immer Neuentwicklungen sein. Meist handelt es sich darum, daß schon vorhandene Komplementärprodukte speziell auf die Neuerscheinung geschmacklich oder tech- nisch abgestimmt werden müssen.

Ein Beispiel dafür, daß eine neue Moderrichtung den An- stoß für die Bildung eines Bedarfsbündels geben kann und eine geschmackliche Abstimmung von Komplementärprodukten notwendig wird, stellt die Zusammenarbeit zwischen dem Textilunternehmen Ludwig Povel & Co., Nordhorn, und der Triumph-International, München, dar. Povel produziert neuartige Häkeljerseys im sog. Transparent-Look. Da bei dieser modischen Richtung die Wäsche sichtbarer Bestand- teil der Bekleidung ist, wird eine farbliche Abstimmung von Ober- und Unterbekleidung notwendig. Das Unternehmen entschloß sich zu der Zusammenarbeit, die sich neben der modischen Abstimmung und farblichen Koordination auf ge-

meinsame Verkaufsförderungsmaßnahmen mit der Bekleidungsindustrie und dem Handel erstrecken soll. ¹⁾ Die Kooperation ist jedoch bisher über einen gegenseitigen Austausch der Farokarten nicht hinausgekommen. ²⁾

(2) Um den Bedarf nach ihrem eigentlichen Absatzobjekt zu fördern bzw. um die Voraussetzung für das Entstehen eines solchen Bedarfs zu schaffen, müssen Unternehmungen oftmals Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die weit außerhalb ihres eigentlichen Tätigkeitsbereichs liegen. Von Rockefeller wird erzählt, er habe einst Öllampen in großer Menge verschenkt, damit die Beschenkten später sein Öl kaufen mußten. ³⁾

Dem gleichen Gedanken folgen die Energieversorgungsunternehmen, die teilweise in erheblichem Umfang für den Gebrauch von Elektro- und Gasgeräten im Haushalt Werbung treiben, teilweise aber auch selbst Händler- bzw. Vermittlerfunktion ausüben, wobei sie den Käufern der Geräte außerordentlich günstige Zahlungsbedingungen einräumen. In Belgien z.B. gewähren die Elektrizitätsversorgungsunternehmen langfristige Anschaffungsdarlehen für Elektrogeräte und beteiligen sich an der Modernisierung von Altbauten durch kostenlose Verlegung neuer Stichleitungen bis zum Zähler im Haus. ⁴⁾

1) Vgl. Farbabstimmung beim Transparent-Look. In: Blick durch die Wirtschaft, vom 18.11.1969, S. 5;
Povel setzt auf Transparent-Look. In: Handelsblatt vom 21.11.1969, S. 13

2) Schriftl. Auskunft d. Ludw. Povel & Co., Nordhorn, vom 18.1.1971

3) Vgl. Keil, J.: Die westdeutsche Wirtschaft und ihre führenden Männer, a.a.O., S. 266

4) Vgl. Institut für Exportforschung: Die Elektrospeicherheizung in vier europäischen Ländern. Teil II, Stand und Entwicklungsaussichten der Elektrospeicherheizung in Belgien-Luxemburg. Berichte des Instituts für Exportforschung an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, hrsg. v. E. Schäfer, Nürnberg 1968 (unveröffentlicht), S. 84

Von einer Erweiterung des Absatzprogramms kann hier eigentlich nicht gesprochen werden. Wie die Beispiele zeigen, handelt es sich bei den zusätzlichen Leistungen (Finanzierung) nicht um selbständige Absatzobjekte. Gewinne sollen aus diesen Leistungen nicht gezogen werden. Sie dienen lediglich der Förderung des Hauptprodukts.

Ein Beispiel für eine derartige Maßnahme in großem Umfang bietet das Wohnwagenwerk Helmut Knaus in Ochsenfurt. Wie bereits früher berichtet,¹⁾ soll mit einem Aufwand von rund 5 Mill. DM in der Bundesrepublik ein Netz von eigenen Campingplätzen errichtet werden, die den Eigentümern von Knaus-Wohnwagen günstigere Gebühren einräumen.

f) Wirtschaftliche Nutzung des Absatzpotentials

Der Aufbau einer Absatzorganisation im Konsumgütermarkt erfordert eine lange Anlaufzeit und hohe, zumeist fixe Kosten. Schon von dieser Seite her scheint die bestmögliche Nutzung des vorhandenen Absatzapparats geboten. Andererseits können von einer eingespielten Absatzorganisation erhebliche Wettbewerbsvorteile ausgehen.

"A well organized and established marketing organization often constitutes an unusually effective competitive force. Capable sales personnel and a loyal dealer organization may be a company's most valuable assets, and ones which potential competitors would find hardest to duplicate."²⁾

Die Marktkenntnisse der Mitarbeiter, gute Kontakte zu Absatzmittlern und Verbrauchern sowie der Ruf der Unternehmung und ihrer Erzeugnisse stellen gewichtige Aktiva dar, die nach möglichst vielseitiger Nutzung verlangen.

1) Vgl. S. 87 f

2) Staudt, T.A.: Program for Product Diversification, a.a.O., S. 125

Neue Produkte, die mit den bisherigen bedarflich verknüpft sind, können an die bisherigen Abnehmer der Unternehmung verkauft werden. Die bisherige Absatzorganisation kann darum voll für die neuen Produkte eingesetzt werden. In der Literatur wird häufig gefordert, nur in solche Bereiche zu diversifizieren, in denen Kenntnisse, Erfahrungen, Beziehungen und andere spezifische Vorteile aus der bisherigen Arbeit eingesetzt werden können. ¹⁾ Dabei kann es sich sowohl um absatzwirtschaftliche als auch produktionswirtschaftliche Kenntnisse, Erfahrungen usw. handeln. Im Konsumgütermarkt kommt Marktkenntnissen, bestehenden Geschäftsverbindungen und dem Ruf der Unternehmung als Grundlage für die Einführung neuer Produkte besondere Bedeutung zu. Sie bilden das wichtigste Kapital der Unternehmung bei der Suche nach neuen Produkten und sind oftmals höher zu bewerten als das Vorhandensein der entsprechenden Produktionsanlagen. "Conspicuous success has often been enjoyed when product additions utilize the company's existing marketing structure and perhaps trade on its established reputation in the market, even though such products may require new and different manufacturing facilities. ²⁾

Ein Beispiel für die Nutzung der Geschäftsbeziehungen und des vorhandenen Verteilerapparats für den Absatz neuer Produkte, die mit den bisherigen bedarflich verknüpft sind, stellen die Bemühungen der Mineralölgesellschaften um eine Erweiterung des an ihren Tankstellen verkauften Programms um Autozubehör und Pflegemittel dar.

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, 4. Auflage, a.a.O., S. 187; Riebel, P.: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jg., 1964, S. 210

2) Staudt, T.A.: Program for Product Diversification, a.a.O., S. 125

In der Außenorganisation der Ölgesellschaften sind zwei Kategorien von Absatzmittlern zu unterscheiden. Die sog. Partner sind Pächter der Tankstellen. Alle Anlagen und meist auch das Grundstück sind Eigentum der Gesellschaft. Die sogenannten Stützpunktpartner sind Eigentümer der Tankstellen. Der Gesellschaft gehören nur die tanktechnischen Einrichtungen. Auf das an den Tankstellen geführte Sortiment hat die Gesellschaft bei den beiden Kategorien unterschiedlichen Einfluß. Die "Partner" sind durch den Abschluß entsprechender Pachtverträge mit Exklusivlieferungsvereinbarung verhältnismäßig leicht zu beeinflussen. Auch mit den "Stützpunktpartnern" werden Exklusivlieferungsverträge abgeschlossen, wobei sich die Gesellschaft durch möglichst lange Fristen (mindestens 10 Jahre, bis zu 30 Jahren) abzusichern sucht. Diese Exklusivlieferungsverträge erstrecken sich zunächst nur auf Kraftstoffe und Schmieröle. Die meisten Stützpunktpartner führen von sich aus ein umfangreiches Sortiment an Zubehör (Reifen, Batterien, Schonbezüge usw.) und Pflegemitteln, das sie frei beschaffen.

Die Ölgesellschaften versuchen nun in zunehmendem Maß, diese sog. "Folgeartikel" in die Exklusivverträge einzubeziehen, d.h. die Tankstelleneigentümer vertraglich zu verpflichten, nur die von der eigenen Gesellschaft gelieferten (meist als Handelsware bezogenen) Folgeartikel zu führen.¹⁾ Die gleiche Konstellation liegt bei den Bier-

1) Das Bundeskartellamt sieht in den Verträgen über die "Folgeartikel" eine Beeinträchtigung des Wettbewerbs. Die beschuldigten Mineralölgesellschaften BP, Aral, Gasolin und Shell bestreiten dagegen das Bestehen einer Marktzugangsbeschränkung. Die Rechtslage ist bisher (Mitte 1970) noch nicht geklärt. Vgl. Der Streit mit dem Bundeskartellamt um die Autopflegemittel geht weiter. In: Industriekurier vom 3.9.1969, S. 5; Auskünfte der Aral AG, Bochum vom 2.5. und 30.6.1970

lieferungsverträgen zwischen Brauereien und Gaststätten vor. Auch hier wurden die ursprünglich auf Bier beschränkten Verträge auf ein ganzes Programm alkoholfreier Getränke ausgeweitet.

In beiden Fällen lag der Anstoß für die Aufnahme der bedarfsverwandten Erzeugnisse in den außergewöhnlich engen vertraglichen Bindungen zwischen Hersteller und Absatzmittler. Es lag nahe, diese Bindungen auch für andere Produkte zu nutzen.

Ein geradezu klassisches Beispiel dafür, daß bei mehreren Alternativen der Ruf eines Unternehmens und seiner Erzeugnisse den Anstoß für die Aufnahme bedarflich verknüpfter Produkte geben kann, stellt die Programmpolitik der Gillette Safety Razor Company, Boston, dar. Gillette hatte in den Jahren von 1941 bis 1945 stark expandiert und stand bei Kriegsende nach dem Fortfall der Rüstungsaufträge vor der Aufgabe, neue Produkte in das Produktionsprogramm aufzunehmen, um die freigewordenen Arbeitskräfte zu beschäftigen. Das Programm enthielt zu dieser Zeit in der Hauptsache Rasierapparate und Rasierklingen; daneben wurden Rasierschaum und -cremes hergestellt und in geringem Umfang Schneidwaren. Die Rüstungsaufträge hatten aus Präzisionsteilen bestanden. Im Jahr 1938 hatte man die Produktion von Elektrorasierern aufgenommen, sie aber im gleichen Jahr wieder eingestellt. Die notwendigen Anlagen waren jedoch noch vorhanden.

Als mögliche neue Gebiete waren vor allem der Ausbau des Komplexes Rasierbedarf und Zubehör im Gespräch. Man wollte sich jedoch nicht von vornherein auf Konsumgüter festlegen. Das Unternehmen hatte während des Krieges Erfahrungen in der Herstellung von Präzisionsteilen gesammelt. Es hätte auch die Möglichkeit bestanden, auf diesem Gebiet zu arbeiten, z.B. als Zulieferer der Automobil- und Flugzeugindustrie. Schließlich hätte noch die Möglichkeit

bestanden, das Schneidwarenprogramm zu erweitern oder als ganz neue Produkte Holzbearbeitungswerkzeuge, Draht und Nägel in das Programm aufzunehmen.¹⁾

Gillette entschloß sich zum weiteren Ausbau des mit Rasierschaum und Rasiercreme bereits begonnenen Programms für Herrenkosmetik. Bei den Überlegungen, die zu diesem Entschluß führten, spielte der Gedanke eine wichtige Rolle, daß der den potentiellen Bedarfsträgern (Naß-rasierern) für Rasierbedarf bekannte Name Gillette auch für die neuen Produkte genützt werden könnte. "In diversifying the product line, company officials felt that they could take advantage of the brand acceptance which had been built up through a concerted advertising campaign, ... Thus the search for new products was directed toward those markets in which the company might capitalize on its goodwill."²⁾

3. Kostenwirtschaftliche Motive

Kostenwirtschaftliche Motive für Bedarfsbündelorientierung spielen nur eine untergeordnete Rolle. In der Einleitung zum vorigen Abschnitt wurde darauf hingewiesen, daß für derartige Maßnahmen fast ausschließlich Ertragsgesichtspunkte eine Rolle spielen.

Kostenwirtschaftliche Motive können darum für sich allein nicht ausschlaggebend sein. Sie können aber mit entscheiden über die Auswahl der neu in das Programm aufzunehmenden Produkte, ob diese Produkte selbst produziert oder von außen beschafft werden sollen und über die Wahl einer bestimmten Organisationsform des bedarfsbündelorientierten Absatzes.

1) Vgl. Tosdal, H.R.: Introduction to sales management, a.a.O., S. 17 ff.

2) Ebenda, S. 19

Kostenwirtschaftliche Motive sind vor allem darin zu sehen, daß bestimmte Prozesse, Tätigkeiten oder Aufgabenbereiche in allen betriebswirtschaftlichen Grundfunktionen für mehrere (bedarfsverbundene) Produkte gleichzeitig ausgeführt werden können. In erster Linie ist dabei an den Absatzbereich gedacht. Die meisten Unterfunktionen des Absatzes, z.B. Markterkundung, Werbung, Auftragsbearbeitung und -abwicklung, Rechnungsstellung, Inkasso usw. können bei Bedarfsverbundenheit der Erzeugnisse ohne Mehraufwand für mehrere Produkte gleichzeitig durchgeführt werden.

In besonderem Maße können derartige Kostenvorteile bei zwischenbetrieblicher Kooperation genutzt werden. Die gemeinsame Bewirkung betrieblicher Teilfunktionen ist eines der wesentlichen kostenwirtschaftlichen Motive zwischenbetrieblicher Kooperation, das sich in diesem speziellen Fall aus der absatzwirtschaftlichen Verwandtschaft der Erzeugnisse ergibt.

Wie schon erwähnt, sind diese Kostenvorteile in erster Linie im Absatzbereich zu realisieren. Hier tritt jedoch ein besonderer Gesichtspunkt hinzu, der in anderem Zusammenhang schon mehrfach erwähnt wurde. Aus der Bedarfsverbundenheit verschiedener Produkte kann sich aus technisch-funktionellen Gründen ein gewisser Zwang zur gegenseitigen qualitativen Abstimmung bereits in Entwicklung und Fertigung ergeben. Bei technisch-funktionell aufeinander abzustimmenden Produkten muß es zwangsläufig zur Zusammenarbeit auch im Produktionsbereich kommen. Als Beispiel wurden Küchenmöbel und Küchengerät bezüglich Abmessung, Elektrogerät und Elektrizität bezüglich Strom-

spannung und -stärke, Schallplatte und Plattenspieler bezüglich Umdrehungsgeschwindigkeit genannt. Wenn sich diese Zusammenarbeit auf den Produktionsbereich beschränkt, kann noch nicht von Bedarfsbündelorientierung gesprochen werden. Daraus kann sich aber naturgemäß sehr leicht eine absatzwirtschaftliche Zusammenarbeit entwickeln, wenn nicht besondere Hindernisse entgegenstehen.¹⁾ Wir wollen damit sagen, daß kostenwirtschaftliche Motive der Bedarfsbündelorientierung naturgemäß im Absatzbereich zu suchen sind, daß es aber relativ häufig auch in Produktion und Entwicklung Gemeinsamkeiten bedarfsverbundener Produkte gibt, die kostenwirtschaftlich genutzt werden können.

Im Produktionsbereich kommen nur wenige betriebliche Teilfunktionen für eine Zusammenarbeit in Frage. Es läßt sich hier die allgemein gültige Feststellung treffen, daß weniger die zentralen Teilfunktionen (z.B. die Durchführung der Fertigung) gemeinsam durchgeführt werden, als vielmehr Hilfs- und Nebenfunktionen.²⁾ Geht man von dem Fall kooperativer Bedarfsbündelorientierung aus, dann kommen im einzelnen folgende Aufgabenbereiche in Betracht: In den Vorstufen der Fertigung kann vor allem die Produktplanung im weitesten Sinne gemeinsam bewirkt werden. Dazu gehört auch die Planung der Zusammensetzung des gemeinsamen Produktbündels (gegenseitige Abstimmung der Produktionsprogramme). Letztere Aufgabe muß in jedem Fall gemeinsam durchgeführt werden. Sie kann sehr unterschiedlichen Umfang haben. Im einfachsten Fall sind lediglich die zu kombinierenden Produkte aus den Produktionsprogrammen der Beteiligten auszuwählen, um sie ohne Änderung im Verbund abzusetzen. Im anderen Extrem kann eine Erweiterung und Umgestaltung der Programme notwendig werden.

1) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs in der Industrie, a.a.O., S. 6

2) Vgl. Knoblich, H.: Zwischenbetriebliche Kooperation ..., a.a.O., S. 507

Häufig ist die Planung und Entwicklung des einzelnen Produkts Gegenstand gemeinsamer Arbeit. Hier ergibt sich die Möglichkeit der Einrichtung gemeinsamer Entwicklungsabteilungen. Besonders bei komplizierten Geräten, die aus technisch-funktionellen Gründen aufeinander abgestimmt werden müssen, ergibt sich die Notwendigkeit zu gemeinsamem Vorgehen.

Im Absatzbereich können sich Kosteneinsparungen durch Bedarfsbündelorientierung, wie erwähnt, in Teil- und Unterfunktionen ergeben. Auf einige der besonders ins Auge fallenden Vorteile wurde oben bereits hingewiesen.¹⁾

Weitere Möglichkeiten ergeben sich z.B. in der Marktforschung. Durch die bedarfliche Verbundenheit der Erzeugnisse, die Übereinstimmung der Bedarfsträger und häufig auch der Absatzwege ergibt sich bei allen Produkten der gleiche Untersuchungsgegenstand. Da die Hersteller bedarfsverbundener Produkte zumindest in den Bereichen ihres gemeinsamen Produktbündels nicht miteinander konkurrieren, ist es bei kooperativer Bedarfsbündelorientierung nicht möglich, daß sich - wie John befürchtet²⁾ - die absatzpolitischen Maßnahmen der Kooperationspartner wegen der zugrunde liegenden gleichen Marktinformation gegenseitig abschwächen oder gar neutralisieren.

Die Absatzdurchführung als zentrale Absatzfunktion bietet mehrere Ansatzpunkte für ein gleichzeitiges Vorgehen für mehrere Produkte bedarflich verbundene und speziell aufeinander abgestimmte Produkte müssen, um die absatzwirtschaftliche Verbundwirkung voll zur Geltung zu bringen, dem Handel und dem Verbraucher gemeinsam angeboten

1) Vgl. S. 113 ff.

2) Vgl. John, E.: Marktforschung auch für kleinere und mittlere Unternehmungen. In: die absatzwirtschaft, 1961, S. 648

werden. Möglichkeiten ergeben sich hier im Hinblick auf die Benützung der gleichen Auslieferungslager, der gleichen Reisendenorganisation, durch die Beauftragung gleicher Handelsvertreter oder durch gemeinsamen Versand.

D. Die Auswirkungen des bedarfsbündelorientierten Absatzes

I. Auswirkungen im Produktionsbereich

Die Auswirkungen der Bedarfsbündelorientierung eines Unternehmens auf seinen Produktionsbereich können beträchtliche Unterschiede aufweisen, je nachdem, ob dieses Unternehmen die im Verbund angebotenen Erzeugnisse alle selbst herstellt oder ob ein Teil dieser Produkte von anderen Produzenten gefertigt wird. (Der Sinn der Beteiligung mehrerer Hersteller liegt gerade darin, Auswirkungen auf den eigenen Produktionsbereich zu vermeiden.) Im ersten Fall ist das Produktionsprogramm selbst betroffen, während sich im letzten Fall lediglich das Absatzprogramm ändert. Die hauptsächlichsten Unterschiede in den Auswirkungen ergeben sich darum in den einzelnen Teilfunktionen der Fertigung. Bleibt das Fertigungsprogramm unverändert, tritt also durch die Bedarfsbündelorientierung lediglich eine Änderung des Absatzprogramms ein, dann werden im Produktionsbereich allenfalls die Vorstadien der Fertigung und evtl. einige Hilfsfunktionen (z.B. Lagerung, Transport) berührt. Bei einer Erweiterung des Produktionsprogramms fallen dagegen die hauptsächlichsten Auswirkungen in die Durchführung der Produktion als die zentrale Funktion innerhalb dieses Bereichs.

Im folgenden sollen die Auswirkungen einer Politik der Bedarfsbündelorientierung innerhalb der einzelnen Teilfunktionen der Fertigung untersucht werden. Wir folgen dabei dem von Schäfer aufgestellten Katalog der "Teilfunktionen der industriellen Fertigung", der die folgenden Positionen umfaßt: ¹⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Der Industriebetrieb. Betriebswirtschaftslehre der Industrie auf typologischer Grundlage. Band 2, Opladen 1971, S. 219 f

- A. Geistig-ökonomische (unternehmerische) Fundierung
(Forschung und Entwicklung)
- B. Vorstadien der Fertigung
(Gestaltbildung, Produktformung)
- C. Fertigung: Ausführung, Durchführung der Produktion
- D. Hilfsfunktionen der Fertigung
- E. Nebenfunktionen der Fertigung

Werden alle Produkte des angebotenen Bündels von einem Hersteller gefertigt, dann können sich Auswirkungen in allen Teilfunktionen ergeben. Zum größten Teil handelt es sich dabei aber um allgemeine Auswirkungen, die sich aus der Erweiterung des Fertigungsprogramms ergeben. Diese Auswirkungen sind in der betriebswirtschaftlichen Literatur ausführlich erörtert worden.¹⁾ Wir wollen uns daher auf die spezifischen Auswirkungen der Bedarfsbündelorientierung beschränken.

1) Vgl. z.B. Gort, M.: Diversification and Integration ..., a.a.O., S. 3 ff.;

Riebel, P.: Die Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmen, a.a.O., insbesondere S. 216 ff.;

Brockhoff, K.: Unternehmenswachstum und Sortimentsänderung. Köln und Opladen 1966;

Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S. 104 ff.;

Borschberg, E.: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung. Berlin und Stuttgart 1969;

Katz, C.: Probleme der Diversifikation. Wie kann ein Unternehmen eine passende Zusatzproduktion finden? I. Teil - Vorprüfung der betrieblichen Voraussetzungen. In: Industriekurier vom 28.5.1969, S. 15

Spezifische Auswirkungen der Bedarfsbündelorientierung ergeben sich aus der bedarflichen Verbundenheit der neu aufzunehmenden Produkte mit den bisherigen, wobei der Produktionsbereich vor allem von der Notwendigkeit der qualitativen Abstimmung betroffen ist. Das Hauptgewicht der Auswirkungen liegt damit nicht in der Durchführung der Fertigung selbst, sondern in den Vorstadien der Fertigung, Produktentwicklung und Produktgestaltung.

1. Vorstadien der Fertigung

Nach dem Katalog Schäfers zählen Forschung und Entwicklung nicht zu den als Vorstadien der Fertigung bezeichneten Funktionen; wie Schäfer aber selbst sagt, ist die Grenze zwischen beiden nicht leicht zu ziehen, besonders dort, wo Zweckforschung betrieben wird. ¹⁾

Schätzle unterscheidet drei Stufen industrieller Forschungs- und Entwicklungstätigkeit: Grundlagenforschung, angewandte Forschung und Entwicklungstätigkeit. Im Gegensatz zur Grundlagenforschung ist die angewandte Forschung auf ein festumrissenes, praktisches Ziel gerichtet. Während Grundlagenforschung auf allgemeine Kenntnisse grundsätzlicher Art abzielt, ist die angewandte Forschung auf Kenntnisse gerichtet, die unmittelbar zur Schaffung neuer oder verbesserter Produkte und Produktionsverfahren dienen können. Entwicklungsarbeit dagegen hat die Aufgabe, die Erkenntnisse der angewandten Forschung den wirtschaftlichen Erfordernissen anzupassen. ²⁾

Bei der einer Bedarfsbündelorientierung vorausgehenden Forschungstätigkeit handelt es sich stets um angewandte Forschung. Es geht darum, einen erkannten Bedarfszusammen-

1) Vgl. Schäfer, L.: Der Industriebetrieb 2, a.a.O., S. 222

2) Vgl. Schätzle, G.: Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. v. L. Gutenberg u.a., Bd. 22, Köln und Opladen 1965, S. 24 ff.

hang zwischen einem eigenen und einem nicht im eigenen Programm befindlichen Produkt durch ein verbundenes Angebot beider Produkte für den eigenen Absatz zu nutzen. Der Fall, daß das nicht im eigenen Programm befindliche Produkt noch nicht existiert (latenter Bedarfszusammenhang), dürfte sehr selten sein. "Forschung und Entwicklung" beschränken sich daher meist auf gestalterische Tätigkeiten bzw. auf die Entwicklung neuer Produktvariationen. Forschung und Entwicklung sind hier zu den Vorstadien der Fertigung zu zählen, ohne daß eine eindeutige Trennungslinie zu den Tätigkeiten der Produktgestaltung - Entwurf, Konstruktion - zu ziehen wäre.

Die vorher erwähnten Unterschiede in den Auswirkungen nach der Anzahl der an der Fertigung beteiligten Hersteller bestehen hauptsächlich im Hinblick auf den Umfang der Tätigkeiten. In den Vorstadien der Fertigung kommt es dabei allerdings weniger auf die Anzahl der beteiligten Hersteller, als vielmehr auf den Modus der Beteiligung des einzelnen Unternehmens an. Auch wenn die Fertigung in zwei verschiedenen Unternehmen durchgeführt wird, können die gesamten Entwicklungsaufgaben bei einem Beteiligten liegen, der damit im Umfang der Tätigkeiten demjenigen Unternehmen gleicht, das alle bedarfsverknüpften Produkte selbst herstellt und entwickelt.

Produktentwicklung und Fertigung müssen in Bezug auf den Durchführenden als voneinander unabhängige Aufgabenbereiche innerhalb der Produktionsfunktion gesehen werden. Darum lassen sich auch nur sehr schwer allgemeingültige Aussagen über den Umfang der Auswirkungen beim einzelnen Unternehmen machen. Die Ausgliederung der Fertigung muß nicht mit der Ausgliederung der Produktentwicklung einhergehen. Andererseits kann die Entwicklung von fremden Unternehmen oder entsprechenden Instituten übernommen werden, auch wenn die Fertigung im eigenen Hause durchgeführt wird (z.B. Vergabe von Entwurfsaufträgen an selb-

ständige Designer). Darum kann selbst in dem Fall, daß ein Unternehmen alle bedarfsverbundenen Produkte herstellt, nur generell von einer Zunahme der Entwicklungsaufgaben gesprochen werden. Das einzelne Unternehmen kann sich diesen Auswirkungen der Bedarfsbündelorientierung jedoch entziehen.

Wie die Beispiele des empirischen Teils zeigen, kann die Produktentwicklung in den Fällen, in denen ein fremdes Unternehmen mit der Fertigung der neuen Produkte beauftragt wird, sowohl beim auftraggebenden als auch beim auftragnehmenden Unternehmen durchgeführt werden.

Beispiele für derart unterschiedliches Verhalten in äußerlich gleicher Situation geben die Schuhhersteller Salamander und Gabor (Beispiel 8). Beide lassen zu bestimmten Schuhmodellen passende Handtaschen von fremden Unternehmen produzieren. Während Gabor nach eigenen Entwürfen fertigen läßt, liefert Salamander das entsprechende Schuhmodell an den Taschenhersteller, der zunächst mehrere Entwürfe vorlegen muß.¹⁾ Die Entwicklungstätigkeit kann jedoch niemals vollständig ausgegliedert werden. Die Vergabe des Entwicklungsauftrages macht die Erarbeitung und genaue Formulierung der Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt und die spätere Begutachtung der Entwürfe notwendig. Diese Tätigkeiten, die zur Produktentwicklung zählen, müssen in jedem Fall im eigenen Unternehmen durchgeführt werden.

Werden die neu in das Absatzprogramm aufzunehmenden Produkte als Handelsware am Markt gekauft, ergeben sich durch die Bedarfsbündelorientierung keine Auswirkungen im Bereich Forschung - Entwicklung - Gestaltbildung. Das kaufende Unternehmen hat mit der Produktentwicklung nichts zu tun. Aber auch hier tritt ein gewisser Substitutionseffekt auf, der sich in einer Verstärkung anderer Tätigkeiten - Festlegung der Anforderungen an das zu beschaffende Produkt, Auswahl und Qualitätskontrolle - äußert.

1) Vgl. S. 52 ff

Wenn mehrere Hersteller kooperieren, um ein gemeinsames bedarfsorientiertes Produktbündel anzubieten, liegt es häufig nahe, die Entwicklungstätigkeit bei einem Partner zu konzentrieren. Es ist davon auszugehen, daß die Kooperationspartner ihr bisheriges Produktionsprogramm beibehalten, bestimmte Produkte in technisch-funktionaler und/oder geschmacklicher Hinsicht aufeinander abstimmen und auf einem der oben geschilderten Wege zu einem gemeinsamen Angebot der aufeinander abgestimmten Produkte gelangen. Die qualitative Abstimmung von Produkten verschiedener Hersteller erfordert in jedem Fall ein Mindestmaß an gemeinsamem Vorgehen. Bei entwicklungsverwandten Erzeugnissen (das sind Produkte, die gleichartige Gestaltungsprozesse durchlaufen) kann die gesamte Entwicklung ohne großen Mehraufwand von einem Partner übernommen werden. Die Entwicklungstätigkeit bei geschmackabhängigen Gütern besteht zum guten Teil in der Schaffung neuer Farben und Muster. Eine geschmackliche Abstimmung verschiedener Güter kann sinnvoll nur in gemeinsamer Arbeit oder von einem Partner allein durchgeführt werden. ¹⁾

Es kann jedoch auch der Fall vorkommen, daß durch die Bedarfsbündelorientierung die Entwicklungstätigkeit bei allen Beteiligten zunimmt. Nicht produktionsverwandte Produkte können nur von jedem Partner selbst entwickelt werden. Wenn derartige Produkte aufeinander abgestimmt werden müssen, ergeben sich zusätzliche Anforderungen, die sich in einer Erweiterung des Umfangs der Entwicklungs- und Gestaltungsarbeiten niederschlagen. Als Beispiel sei an das Privileg-Programm von Efka und Brinkmann

1) Siehe dazu die Beispiele Stuttgarter Gardinenfabrik/Herforder Teppichfabrik (Nr. 14) oder Kondor mit Kooperationspartnern (Nr. 13) im empirischen Teil.

erinnert. In den Privileg-Filterhülsen wurden erstmals Acetat-Filter verwendet. Der Privileg Tabak mußte in seiner Geschmacksrichtung auf diesen Filter und in seinen Maßen (Schnittbreite und Faserlänge) auf den neuartigen Privileg Fertiger abgestimmt werden (Beispiel Nr. 10).

Die Anzahl der an der Fertigung eines Produktbündels beteiligten Hersteller und die Art ihrer Beteiligung haben - wie wir gesehen haben - Auswirkungen auf den Umfang der Tätigkeiten im Vorfeld der Fertigung. Grundsätzlich kann wohl festgehalten werden, daß sich durch die Bedarfsbündelorientierung eine Erweiterung der Entwicklungs- und Gestaltungsaufgaben ergibt, da ein verbundenes Angebot der bedarflich zusammengehörigen Waren deren qualitative Abstimmung notwendig macht. Allgemeingültige Aussagen über die Auswirkungen beim einzelnen Betrieb lassen sich jedoch nur für den Fall machen, daß alle zum Bündel gehörenden Produkte vom gleichen Hersteller gefertigt werden oder daß die zusätzlichen Produkte aus dem vorhandenen Angebot gekauft werden. Im letzteren Fall hat das kaufende Unternehmen keinen Einfluß auf Entwicklung und Fertigung der gekauften Produkte und infolgedessen keine Auswirkungen im eigenen Produktionsbereich aufzuweisen. In den übrigen Fällen hängt es von der Art der Produkte und von der speziellen Situation des Betriebes ab, ob sich Auswirkungen ergeben, in welcher Richtung sich die Auswirkungen äußern und ob von der Möglichkeit der Ausgliederung bzw. Abwälzung der zusätzlich anfallenden Aufgaben Gebrauch gemacht wird.

Die Art der Auswirkungen wird durch die Produkte selbst bzw. durch die Art der erforderlichen Abstimmung bestimmt: Die Art der erforderlichen Abstimmung richtet sich nach der Qualität des einzelnen Produkts. Der Begriff "Qualität" ist für eine solche Betrachtung zu allgemein. Wir folgen darum Chmielewicz, der differenzierend von "Teilqualitäten" spricht. Er unterscheidet Funktional-, Stil-, Dauer- und Integrations-Qualität.¹⁾

1) Vgl. Chmielewicz, K.: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung. Berlin 1968, S. 78 f

Die Funktional-Qualität bezieht sich auf die funktionalen Merkmale eines Produkts, z.B. Zahl der Kochstellen, Bedienungskomfort, Stromverbrauch usw. beim Elektroherd.

Die Stil-Qualität bezieht sich auf die geschmacklich-ästhetischen Merkmale, wie Form, Farbe, Material. Sie hat bei nahezu allen Produkten Bedeutung, ist aber bezüglich der Formkomponente auf geformte Güter beschränkt. Chmielewicz weist auf die Gemeinsamkeiten in der Unterscheidung zwischen Funktional- und Stilqualität einerseits und Grund- bzw. Zusatznutzen andererseits hin.¹⁾

Die Dauer-Qualität oder Lebensdauer eines Produkts gehört eigentlich zu den funktionalen Merkmalen. Wegen ihrer besonderen Bedeutung wird sie gesondert aufgeführt. Die Dauer-Qualität hat vornehmlich für Gebrauchsgüter Bedeutung, ist aber als Aufbewahrungsdauer (Lagerfähigkeit) auch bei Verbrauchsgütern anwendbar.

Der Begriff Integrations-Qualität bzw. "integrale Qualität" stammt von Pfeiffer.²⁾ Darunter wird die Eigenschaft eines Produkts zur Nutzung im Verbund mit anderen Produkten verstanden, d.h. die Fähigkeit zur Integration in einem Verbund bedarflich verknüpfter Produkte. Innerhalb eines Verbundes kommt es darauf an, daß die einzelnen Erzeugnisse gut zueinander passen, da sonst der Nutzen aller Erzeugnisse gemindert werden kann.

Die Einordnung als vierte Teilqualität ist methodisch nicht korrekt.³⁾ Die Integrations-Qualität ist begriff-

1) Vgl. Chmielewicz, K.: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, a.a.O., S. 79

2) Vgl. Pfeiffer, W.: Integrale Qualität und Absatzpolitik bei hochautomatisierten Fertigungsanlagen. In: ZfB, 35. Jg. (1965), Ergänzungsheft November, S. 109; Derselbe: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente im Sondermaschinenbau. Stuttgart 1965, S. 42 f

3) Vgl. Chmielewicz, K.: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, a.a.O., S. 80

lich den anderen Teilqualitäten übergeordnet; sie kann sich auf alle drei anderen Teilqualitäten beziehen.

Demnach müssen unterschieden werden

- integrale Funktionsqualität (bezieht sich z.B. auf die Abmessung des Küchenherdes im Vergleich zu den übrigen Küchenmöbeln oder die Spannung des Geräts),
- integrale Stilqualität (bezieht sich auf die Abstimmung des Küchenherdes mit den übrigen Küchenteilen in stilistischer Gestaltung, Form, Farbe usw.),
- integrale Dauerqualität (bezieht sich auf die Abstimmung der Lebensdauer bedarflich verbundener Produkte). Die integrale Dauerqualität hat keine Bedeutung bei der Verbindung zwischen Gebrauchs- und Verbrauchsgütern.

Die Integrations-Qualität bedarflich verbundener Produkte kann für den Erfolg bzw. Mißerfolg einer im Verbund abgesetzten Güterkombination entscheidend sein. Mit Recht weist Chmielewicz darauf hin, daß ein nach Qualität und Preis absolut führendes Erzeugnis nicht absetzbar ist, wenn es auf verbundenen Bedarf stößt, sich aber nur schlecht mit anderen Produkten kombinieren läßt. 1) Geht man davon aus, daß eine Mehrzahl bedarflich verknüpfter Produkte geschlossen abgesetzt werden soll, dann ist durch mangelnde Integrations-Qualität nicht nur ein Produkt, sondern das ganze Bündel betroffen.

Für die praktische Produktgestaltung des bedarfsbündelorientierten Unternehmens ergibt sich daraus die Notwendigkeit zur qualitativen Abstimmung der im Verbund angebotenen Produkte. Diese Abstimmung hat entsprechend der Forderung nach integraler Funktional- und Dauer-

1) Vgl. Chmielewicz, K.: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung, a.a.O., S. 79

qualität eine technisch-funktionale, und der Forderung nach Stilqualität entsprechend, eine künstlerisch ästhetische Seite. Beide Seiten kommen bei nahezu allen Waren zum Tragen. So weisen auch die unter rein rationalen Gesichtspunkten verwendeten Investitionsgüter, z.B. Schwermaschinen, noch eine gewisse Stilqualität auf, während andererseits auch unter rein ästhetischen Gesichtspunkten verwendete Güter, z.B. Schmuckwaren, noch ein Mindestmaß an Funktions-Qualität haben. Jedenfalls muß die Produktentwicklung beide Seiten im Auge haben.

Auf ein weiteres Problem, das Auswirkungen auf die Produktentwicklung hat und in der Entwicklung bereits gelöst werden muß, sei hier noch hingewiesen. Produkte, die im Verbund abgesetzt werden sollen, verlangen in manchen Fällen aufeinander abgestimmte Preise.¹⁾

Bei vielen Waren kennt der Konsument die Spanne, innerhalb derer sich der Preis zwischen "teuer" und "billig" bewegen kann. Er ist dann nicht bereit, bedarfsverbundene Produkte verschiedener Preisklassen miteinander zu kombinieren, beispielsweise zu einem teureren Vorhangstoff einen Teppichboden niederer Preisklasse zu kaufen. Eine entsprechende, geschmacklich aufeinander abgestimmte Kombination wäre nur schwer abzusetzen.

Dahinter steht der Wunsch des Konsumenten, möglichst gleichartige Qualität (Dauer-Qualität) zu erhalten. Häufig ist aber der Preis eines Produktes für den Konsumenten der einzige Maßstab zur Beurteilung der Qualität.

Daraus ergibt sich die Folgerung, daß der zu erzielende Preis bzw. der Preis des Komplementärprodukts bereits in die Überlegungen zur Produktentwicklung ein-

1) Siehe dazu aber Seite 249 ff.

fließen muß, so daß z.B. das Material oder eine bestimmte Ausrüstung auf diesen Preis abgestimmt werden können.

2. Fertigung

Bei der Erörterung der Auswirkungen auf die Durchführung der Fertigung selbst muß von vornherein nach der Anzahl der beteiligten Hersteller unterschieden werden. Auswirkungen ergeben sich logischerweise nur dann, wenn die Bestandteile der Güterkombination von einem Hersteller gefertigt werden.

Im folgenden wird davon ausgegangen, daß ein Unternehmen sein Absatzprogramm im Hinblick auf ein bestimmtes Bedarfsbündel vervollständigen und die dazu notwendigen neuen Produkte selbst herstellen will. Das Unternehmen muß also in irgendeiner Form seine Fertigungskapazität erweitern.

Beträchtliche Unterschiede ergeben sich dabei durch Art und Grad der Verwandtschaft der gemeinsam abzusetzenden Produkte. Die Bedarfsverwandtschaft zwischen den Produkten schließt eine außerdem bestehende Produktionsverwandtschaft nicht aus. Es kann also unterschieden werden zwischen produktionsverwandten und produktionswirtschaftlich nicht verwandten, bedarflich verknüpften Produkten.

wenden wir uns nun zunächst den produktionsverwandten zu. Riebel schlägt hier eine weitere Trennung nach gestaltungsverwandten (entwicklungs- und konstruktionsverwandten), rohstoffverwandten und erzeugungsverwandten Produkten vor und möchte in jeder dieser drei Gruppen noch weiter differenzieren nach der Art der Merkmale, die eine engere Verwandtschaft begründen. ¹⁾

1) Vgl. Riebel, F.: Umgestaltung des Produktionsbereich ..., a.a.O., S. 217

Je weniger diese Merkmale bei alten und neuen Produkten übereinstimmen, um so gravierender sind die Auswirkungen, die von der Aufnahme dieser Produkte in das Produktionsprogramm ausgehen.

Als wesentlicher Gesichtspunkt kann festgehalten werden, daß im Falle der Produktionsverwandtschaft zwischen den Erzeugnissen eine eventuelle produktionswirtschaftliche Spezialisierung (Material- oder Verfahrensspezialisierung) beibehalten werden kann. Besteht eine enge Erzeugungsverwandtschaft (Verwandtschaft der Erzeugungsverfahren und der Verfahrensbedingungen ¹⁾), dann werden u.U. keinerlei Veränderungen in der Struktur des Fertigungsbereichs notwendig.

In welchen Formen sich die Kapazitätsausweitung vollziehen kann (multiplikative, dimensionierende ²⁾ und mutative ³⁾) und welche Auswirkungen sich daraus im einzelnen auf Organisation, Produktionsverfahren und Anlagenstruktur ergeben, braucht hier nicht näher erörtert werden. Es handelt sich um allgemeine Fragen der Programmiererweiterung bzw. Kapazitätserweiterung, die in der betriebswirtschaftlichen Literatur bereits ausführlich behandelt wurden. ⁴⁾

1) Vgl. dazu Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht, Wiesbaden 1963, S. 55 ff.

2) Begriffe nach Schäfer, B.: Die Unternehmung, a.a.O., S. 255 f

3) Begriff nach Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 17. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1970, S. 411 f

4) Vgl. die auf S. 186 angegebene Literatur, (insbesondere Riebel, P.: Umgestaltung des Produktionsbereichs ..., a.a.O., S. 216 ff.) sowie

Gutenberg, E.: Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme. In: ZfB, 34. Jg., (1964), S. 667;

Grosche, K.: Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen. Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, hrsg. v. Th. Beste, Heft 24, Berlin 1967

enge produktionswirtschaftliche Verwandtschaften zwischen bedarfsverbundenen Produkten kommen nicht gerade häufig vor. Als einziges Beispiel aus dem empirischen Teil könnte Falke genannt werden. Neben der bedarflichen besteht zwischen den Produkten Material- und Verfahrensverwandtschaft (nur Jerseybekleidung). In allen übrigen Fällen handelt es sich um produktionswirtschaftlich sehr heterogene Erzeugnisse, die vom gleichen Hersteller gefertigt werden (z.B. Gillette, Melitta, Rosenthal) (Beispiele 2, 3 u.4).

Bei rohstoff- und verfahrensmäßig derart divergierenden erzeugnissen ergeben sich Auswirkungen, die stets dem Aufbau neuer Produktionsstätten gleichkommen. Der herkömmliche Begriff der Kapazität bzw. Kapazitätserweiterung ist hier nicht anwendbar. Man kann auch nicht sagen, daß die Aufnahme dieser Produkte in das Fertigungsprogramm das Verlassen der bisherigen produktionswirtschaftlichen Spezialisierungsrichtung zur Folge habe. Diese Begriffe beziehen sich immer nur auf den einzelnen Betrieb. Man muß aber hier grundsätzlich davon ausgehen, daß die Schaffung ganz neuer Betriebe notwendig wird.

Wie ein Blick auf die in dieser Arbeit genannten Beispiele zeigt, wird bei der Aufnahme neuer Erzeugnisse, die keinerlei produktionswirtschaftliche Verwandtschaft mit den bisher produzierten aufweisen, häufig die Form des Kaufs ganzer Unternehmungen gewählt. (Bauknecht erwarb die Fa. Krefft, um eigene Küchenmöbel herzustellen¹⁾, Melitta kaufte die Kaffeerösterei Ronning und später das Vox-Kaffee-Werk²⁾, Triumph pachtete zur Herstellung von Strumpfhosen zunächst einen Betrieb von Schulte + Dieckhoff und kaufte dann die Saarländische Strumpffabrik Max Steinberg KG.³⁾)

1) Vgl. S. 158

2) Vgl. S. 36

3) Vgl. S. 173

Über die Häufigkeit der Diversifikation durch Kauf ganzer Unternehmen liegt eine empirische Untersuchung der Verhältnisse in USA vor. Von insgesamt 400 großen Industrieunternehmen wurden die 100 mit dem größten Umsatzzuwachs zwischen 1950 und 1960 ("High-Growth-Firms") und die 100 mit dem geringsten Umsatzzuwachs während des gleichen Zeitraums ("Low-Growth-Firms") untersucht. Von den High-Growth-Firms hatten während des Untersuchungszeitraums 55 % und von den Low-Growth-Firms 35 % ihr Fertigungsprogramm um produktionswirtschaftlich nicht verwandte Erzeugnisse erweitert ("branching into a basically different manufacturing industry"). Dabei hatten 65 % der diversifizierten High-Growth-Firms und 40 % der diversifizierten Low-Growth-Firms die Erweiterung ihres Programms durch den Erwerb anderer Unternehmen erreicht. 1) Ohne Differenzierung nach dem Umsatzzuwachs der Unternehmen läßt sich als das hier interessierende Ergebnis festhalten, daß von den 90 Unternehmen, die produktionswirtschaftlich fremde Produkte aufgenommen hatten, 50 die Form des Erwerbs bereits tätiger Unternehmen gewählt und nur 40 den Aufbau der neuen Produktion innerbetrieblich durchgeführt haben.

Die hauptsächlichen Vorteile dieses Weges bestehen in einer beträchtlichen Verminderung des Risikos. Das gekaufte Unternehmen ist sehr viel schneller einsetzbar als der selbst aufgebaute Betrieb. In der Regel besteht bei den gekauften Unternehmen bereits eine mehrjährige Erfahrung auf dem für das kaufende Unternehmen neuen Gebiet. Außerdem können der bisherige Erfolg des in Aussicht genommenen Unternehmens vor dem Kauf nachgeprüft und die Erfolgsaussichten für die Zukunft mit Hilfe der eigenen Marktkennntnisse einigermaßen real abgeschätzt werden.

1) Vgl. Young, R.R.: Keys to Corporate Growth. In: Harvard Business Review, Vol. 39, 1961, Nr. 6, S. 57 ff.

Der Wert eines solchen Kaufs liegt weniger im Erwerb der Produktionsanlagen, als vielmehr in der Übernahme des geschulten Personals und des technischen "know-how". Der in der Literatur meist an erster Stelle genannte Vorteil - Übernahme der bestehenden Absatzorganisation und der Marktbeziehungen des Unternehmens - spielt bei bedarflicher Verbundenheit der alten mit den neuen Erzeugnissen eine weniger wichtige Rolle, da die neuen Erzeugnisse über die Absatzorganisation und an die Abnehmer des diversifizierenden Unternehmens abgesetzt werden sollen.

Im übrigen kann auch zu diesem allgemeinen Problem - Wachstum bzw. Diversifizierung durch Kauf ganzer Unternehmen - auf die Literatur verwiesen werden.¹⁾

Abschließend sei noch erwähnt, daß Teilbereiche der Fertigung auch dann betroffen sein können, wenn die Fertigung selbst bei einem fremden Unternehmen durchgeführt wird. Nach dem auf S. 186 wiedergegebenen Katalog der Teilfunktionen kommen Nr. 4 u. 5 der Gruppe C, Fertigungskontrolle und Verpackung, in Betracht. Die nicht selbst hergestellten Produkte des Bedarfsverbunds müssen von dem Unternehmen, das sie absetzen will, einer Qualitätskontrolle unterzogen werden. Das gilt in besonderem Maße dann, wenn diese Erzeugnisse nicht die Markenbezeichnung des Herstellers, sondern diejenige des verkaufenden Unternehmens tragen sollen.²⁾

1) Vgl. z.B. Beckman, T.N., Maynard, H.H., Davidson, W.R.: Principles of Marketing. New York 1957, S. 603 ff.;

Wittmann, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmenswachstums. In: ZfHf, 13. Jg., 1 61, S. 505;

Penrose, E.T.: Theory of the Growth of the Firm, a.a.O., S. 127 ff.;

Hake, B.: Die Suche und Auswahl neuer Produkte, a.a.O., S. 58 ff.

2) Siehe dazu S. 137 ff

Der Umfang einer derartigen "Fertigungskontrolle" ist größer, wenn die Erzeugnisse aus dem vorhandenen Angebot als Handelsware gekauft werden, und geringer, wenn die Fertigung nach den Angaben des zukaufenden Unternehmens durchgeführt wurde. Im ersten Fall müssen neben der Funktionsfähigkeit und fehlerlosen Arbeit auch die Zusammensetzung des Materials und gegebenenfalls die Konstruktionsprinzipien kontrolliert werden. Im letzteren Fall kann diese Kontrolle entfallen, da diese Einzelheiten im Fertigungsauftrag vorgeschrieben werden.

Die Verpackung, als Teil der Fertigung kann beim nicht selbst fertigenden Unternehmen betroffen sein, wenn von verschiedenen Herstellern stammende Produkte in einer gemeinsamen Packung abgesetzt werden sollen. Die Berliner Fleischwaren- und Konservenfabrik beispielsweise verpackt den von Camping Gaz International hergestellten Gaskocher zusammen mit den eigenen Konserven (Beispiel Nr. 11).

3. Hilfs- und Nebenfunktionen der Fertigung

Es leuchtet ein, daß die Bedarfsbündelorientierung Auswirkungen auch auf alle Hilfs- und Nebenfunktionen der Fertigung haben kann, besonders, wenn mit der Zusammenstellung bedarfsgerechter Produktgruppen eine Erweiterung des Fertigungsprogramms und der Aufbau neuer Produktionsstätten verbunden ist.

Es handelt sich dabei aber stets um allgemeine Auswirkungen, die aus dem Unternehmenswachstum bzw. aus der Erweiterung des Fertigungsprogramms resultieren. Spezifische Auswirkungen des bedarfsbündelorientierten Absatzes auf die Hilfs- und Nebenfunktionen der Fertigung lassen sich kaum feststellen.

II. Auswirkungen im Absatzbereich

Die eigentlichen und unmittelbaren Auswirkungen der Bedarfsbündelorientierung sind im Absatzbereich zu verzeichnen. Vor allem sind von diesen Auswirkungen stets auch diejenigen Unternehmen betroffen, die den produktionswirtschaftlichen Auswirkungen ihrer Sortimentserweiterung durch Fremdbezug der bedarfsverbundenen Produkte oder durch Kooperation mit entsprechenden Herstellern aus dem Weg zu gehen versuchen.

Damit soll nichts über den relativen Umfang der Auswirkungen in den beiden Bereichen gesagt werden. Beim einzelnen Unternehmen können durch die Bedarfsbündelorientierung im Produktionsbereich sehr viel schwererwiegende Veränderungen notwendig werden als im Absatzbereich. Eine generell gültige Aussage für das einzelne Unternehmen läßt sich hier nicht treffen.

Die Veränderungen im Absatzbereich ergeben sich daraus, daß das Absatzprogramm erweitert wird, daß also neue Produkte abgesetzt werden müssen. Das Hauptgewicht der Auswirkungen ist aber nicht auf die Erhöhung der Zahl bzw. Vielfalt der Absatzobjekte, sondern auf die ganz besonderen Beziehungen zwischen den neuen und den bisherigen Erzeugnissen zurückzuführen. Die Bedarfsverbundenheit der Absatzobjekte eines Unternehmens ist ein wesentlicher Faktor der Absatzgestaltung¹⁾, der Konsequenzen vor allem für die laufenden Entscheidungen der Absatzpolitik hat, aber auch Veränderungen struktureller Art bewirken kann.

1) Vgl. dazu Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 315 f., der folgende Gruppen von Faktoren der Absatzgestaltung nennt:

- I. Eigenart und Potenz des Angebots der Unternehmung,
- II. Eigenarten der abzusetzenden Betriebsleistungen,
- III. Verhältnisse und Eigenarten der Nachfrageseite.

Diese Gegenüberstellung von Absatzorganisation und Absatzpolitik geht auf Schäfer zurück. Er unterscheidet zwei Gruppen von Entscheidungen und Maßnahmen : Diejenigen, die der Gestaltung des Gerüstes, der ständigen Apparatur gelten (Absatzorganisation). Auf diese stützen sich die fortlaufenden Absatzdispositionen (Absatzpolitik). Die Entscheidungen der Absatzorganisation geben dem Absatzgeschehen des Unternehmens ein bestimmtes Gefüge, auf das man sich für längere Zeit festlegt. Die Absatzpolitik ist elastischer, sie kann häufiger und schneller geändert werden.¹⁾

Im folgenden sollen die Auswirkungen der Bedarfsbündelorientierung auf Absatzorganisation und Absatzpolitik des Unternehmens untersucht werden.

1. Absatzorganisation

a) Organisatorische Form

Im theoretischen Teil wurden zunächst zwei grundsätzlich verschiedene organisatorische Formen der Absatzdurchführung unterschieden: getrennte Absatzdurchführung und verbundene Absatzdurchführung. Innerhalb der verbundenen Absatzdurchführung ergeben sich im Fall der Kooperation mehrerer Hersteller die Möglichkeiten des einseitigen und gegenseitigen Anschlußabsatzes und der Bildung gemeinschaftlicher Organe.²⁾

1) Vgl. Schäfer, E.: Absatzwirtschaft, a.a.O., S. 320

2) Siehe dazu das Schema auf Seite 119 und 120

Auswirkungen auf die Wahl einer bestimmten organisatorischen Form ergeben sich aus der Eigenart der Angebotsseite, aus der Eigenart der Erzeugnisse selbst und aus der Eigenart der Abnehmer. Auf die wichtigsten Faktoren dieser Gruppen soll hier eingegangen werden.

Entscheidend dafür, ob durch die Bedarfsbündelorientierung überhaupt Änderungen in der organisatorischen Form der Absatzdurchführung eintreten, sind die produktionswirtschaftlichen Gegebenheiten. In den Fällen, in denen das Produktbündel von einem Hersteller produziert oder durch Fremdbezug vervollständigt wird, kommt nur die Form der verbundenen Absatzdurchführung in Frage. Bei kooperativer Bedarfsbündelorientierung dagegen ergeben sich, zumindest bei einem der Beteiligten, fast zwangsläufig organisatorische Auswirkungen. Die bisher isoliert nebeneinander arbeitenden Absatzorganisationen müssen in qualitativer und quantitativer Hinsicht aufeinander abgestimmt werden, um ihren Einsatz koordinieren zu können, bzw. es muß eine Form der integrierten Absatzdurchführung für alle zusammengehörigen Produkte gefunden werden.

aa) Getrennte Absatzdurchführung

Auf die Entscheidung, ob der Absatz für die bedarfsverbundenen Produkte getrennt, d.h. von jedem Partner für seine eigenen Produkte durchgeführt werden soll, haben zunächst die bisherigen Absatzorganisationen der Kooperationspartner Einfluß. Es muß davon ausgegangen werden, daß eine bestimmte Anzahl von Produkten verschiedener Hersteller gemeinsam angeboten werden soll, d.h. die Produkte sollen über dieselben Einzelhandelsbetriebe an die Letztverbraucher gelangen. Dem

Grundgedanken des bedarfsbündelorientierten Absatzes entsprechend sollen dabei alle zum Verbund gehörenden Produkte an die bisherigen Abnehmer aller Kooperationspartner abgesetzt werden.

Getrennte Absatzdurchführung setzt in diesem Fall gleiche Reichweite der einzelnen Absatzorganisationen voraus. Dabei sollten nicht nur die Absatzgebiete, sondern auch die einzelnen Abnehmer der kooperierenden Unternehmen identisch sein, da sich sonst die obigen Forderungen - Absatz über dieselben Einzelhandelsbetriebe, Absatz an die bisherigen Abnehmer aller Kooperationspartner - nicht erfüllen lassen. Es muß also schon von den bisherigen Absatzorganisationen her gewährleistet sein, daß die bisherigen Absatzmittler jedes Partners von den bisherigen Organen jedes Partners erreicht werden können. Auf das im empirischen Teil angeführte Beispiel des "Wäscheset für Bett und Bad" der Firmen Florex und Anker übertragen (Beispiel Nr. 12) heißt das, daß die Reisendenorganisation jedes Unternehmens in der Lage sein muß, neben den eigenen Abnehmern auch die bisher vom jeweiligen Kooperationspartner belieferten Wäschegegeschäfte und Versandhäuser zu erreichen. In der Regel setzt das die Identität der bisherigen Abnehmer voraus. Vor allem ist die Form der getrennten Absatzdurchführung nicht möglich, wenn die Partner bisher in unterschiedlichen Absatzgebieten tätig waren. In diesem Fall muß eine Form der verbundenen Absatzdurchführung gefunden werden.

Weitere Einflußgrößen für die Frage der getrennten oder verbundenen Absatzdurchführung sind bestimmte Merkmale der Produkte. Stark unterschiedliche Erklärungsbedürftigkeit erschwert die verbundene Absatzdurchführung.

Erklärungsbedürftige Produkte sind vertrieblich anspruchsvoller¹⁾, sie stellen höhere Anforderungen an die Ausbildung des Verkaufspersonals. In manchen Fällen werden daher die Verkaufskräfte überfordert, wenn zusätzliche erklä_rungsbedürftige Produkte in das Verkaufsprogramm übernommen werden sollen. In solchen Fällen liegt die Form der getrennten Absatzdurchführung, d.h. die Beibehaltung der bisherigen Verkaufsprogramme durch die beteiligten Unternehmen nahe. Dieses Merkmal hat weit größere Bedeutung bei Produktivgütern, kann aber auch bei Konsumgütern Einfluß haben.

Ähnliche Auswirkungen gehen von der stofflichen Beschaffenheit der zusammengehörigen Produkte bzw. von dem Grad der stofflichen Verschiedenartigkeit aus. Darauf weist Riebel besonders hin.²⁾ Bei stofflich sehr verschiedenartigen Produkten können die erforderlichen warenkundlichen Kenntnisse so stark auseinanderfallen, daß ihre Beherrschung dem Verkaufspersonal nicht mehr zugemutet werden kann. Das bedeutet für unsere Überlegungen, daß der Verkauf von jedem Unternehmen für seine eigenen Produkte, also getrennt, durchgeführt werden sollte.

Schließlich sei als weiterer Faktor noch die Art der Verpackung bzw. der Verkaufseinheit genannt. Bei bestimmten Formen der Verpackung³⁾ ist der Entscheidungsspielraum über die organisatorische Form der Absatzdurchführung eingeschränkt. So schließt z.B. eine gemeinsame Verpackung der als Bündel abzusetzenden Produkte die Form der getrennten Absatzdurchführung aus.

1) Vgl. Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes, Band I, a.a.O., S. 80

2) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 114 f.

3) Vgl. S. 142, Verpackung und Verkaufseinheiten

Auswirkungen auf die Wahl einer bestimmten Form kann u.U. auch die "Teilqualität der Produkte"¹⁾ und die daraus sich ergebende Art der Abstimmung haben. Bei überwiegender Bedeutung der Stilqualität und damit notwendiger geschmacklich-ästhetischer Abstimmung kann die getrennte Absatzdurchführung auf Widerstand bei den Absatzmittlern stoßen. Die aufeinander abgestimmten Produkte werden dem Absatzmittler von verschiedenen Unternehmen (Reisenden) zu verschiedenen Zeitpunkten angeboten. Zur Beurteilung der integralen Stilqualität ist er darum auf Abbildungen angewiesen.

Eine überwiegende Bedeutung der Stilqualität und der geschmacklich-ästhetischen Abstimmung spricht daher für verbundene Absatzdurchführung. Das gilt besonders für die "offenen Güterkombinationen"²⁾, bei denen der Konsument und damit auch der Absatzmittler eine begrenzte Möglichkeit hat, die seinem persönlichen Bedarf bzw. die dem vermuteten Bedarf seiner Kunden entsprechende Güterkombination aus dem von den Produzenten zusammengestellten Bündel auszuwählen.

Auswirkungen der Verhältnisse und Eigenarten der Nachfrageseite können hier nur von den unmittelbaren Abnehmern, den Absatzmittlern, ausgehen. Die Frage der organisatorischen Form der Absatzdurchführung hat für die Bedarfsträger nur geringe Bedeutung. Riebel macht auf Einkaufsgewohnheiten der Abnehmer aufmerksam, die "einer absatzwirtschaftlichen Zusammenarbeit beachtenswerte Grenzen" setzen.³⁾

1) Vgl. S. 191

2) Vgl. S. 135 f

3) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 117f.

Es kann vorkommen, daß Unternehmen eine breitere Streuung ihres Einkaufsvolumens bevorzugen. Dahinter steht der Wunsch nach mehr Informationen. Werden komplementäre Produkte von mehreren Lieferanten mit verschiedenen Absatzorganen bezogen, dann ergeben sich mannigfaltigere Möglichkeiten zur technischen und kaufmännischen Information als bei konzentriertem Einkauf.

Der hauptsächliche Vorteil der getrennten Absatzdurchführung ist darin zu sehen, daß nur geringe organisatorische Änderungen im Absatzbereich auftreten. In den meisten Fällen werden für beide Unternehmen einige neue Abnehmer hinzukommen, die bisher nur von einem der Partner beliefert wurden. Ihre Zahl ist aber begrenzt, da getrennte Absatzdurchführung überhaupt nur in Frage kommt, wenn Absatzgebiete und Abnehmer der Kooperationspartner übereinstimmen. Darauf wurde oben schon hingewiesen.

Für das einzelne Verkaufsorgan der Außenorganisation (Reisender, Vertreter) bestehen die Auswirkungen darin, daß es das Angebot des Kooperationspartners kennen und eventuell Werbe- und Informationsmaterial mitführen muß, um den Abnehmer von den Ergänzungsmöglichkeiten seines eigenen Programms unterrichten zu können.

In der Praxis ist die Zusammenarbeit der Partner beim Verkauf meist so geregelt, daß der Vertreter bzw. Reisende seinen Kunden auf die Möglichkeit des Bezugs von speziell auf die eigenen Erzeugnisse abgestimmten Komplementärprodukten hinweist und, bei Interesse des Kunden, einen Vertreter des Kooperationspartners benachrichtigt.

Durch getrennte Absatzdurchführung können die bei absatzwirtschaftlichen Kooperationen häufig auftretenden negativen Auswirkungen vermieden werden. So wird z.B. keine Aufteilung der bisherigen Absatzgebiete bzw. Ab-

nehmer zwischen den Kooperationspartnern (s.u.) notwendig. Jedes Unternehmen beliefert weiterhin seine bisherigen Kunden. Dadurch entfällt die Unterbrechung von häufig auf persönlichen Kontakten beruhenden Geschäftsbeziehungen.

bb) Verbundene Absatzdurchführung

Die Form der verbundenen Absatzdurchführung ist die dem bedarfsbündelorientierten Absatz eigentlich angemessene Organisationsform. Die bedarflich zusammengehörigen Produkte bilden so auf dem gesamten Weg vom Hersteller bis zum Letztverbraucher eine Einheit. Für die Absatzdurchführung ist nur eine, unter einheitlicher Leitung stehende, Absatzorganisation zuständig. Außerdem ist die akquisitorische Wirkung des bedarflich abgerundeten Programms auch beim Absatzmittler nicht zu unterschätzen. Vorschläge zur bedarflichen Ergänzung des Verkaufsprogramms kommen daher nicht selten von Seiten der Reisenden.

Analog zu den Ausführungen des vorigen Abschnitts ist der Absatz im Verbund die einzig mögliche Organisationsform, wenn bisherige Absatzgebiete und Abnehmer der Kooperationspartner nicht identisch sind. Das heißt jedoch nicht, daß verbundene Absatzdurchführung auf diese Fälle beschränkt ist.

Als mögliche Formen der verbundenen Absatzdurchführung waren einseitiger Anschlußabsatz (ein Kooperationspartner verkauft alle Produkte des Bündels), gegenseitiger Anschlußabsatz (alle Kooperationspartner verkaufen alle Produkte des Bündels) und Absatz über gemeinsame Organe genannt worden.

Auf die Wahl einer dieser Möglichkeiten hat wiederum die bisherige Absatzorganisation entscheidende Auswirkungen.

Zu einseitigem Anschlußabsatz kommt es, wenn eine Absatzorganisation bei einem der beteiligten Unternehmen nicht vorhanden oder für den Verkauf der Komplementärprodukte nicht geeignet ist.

Unterschiede in der regionalen Begrenzung der Absatzgebiete führen ebenfalls häufig zu einseitigem Anschlußabsatz. Zu denken wäre an den Fall, daß das Absatzgebiet des einen Partners nationale Ausdehnung hat, während sich der andere auf ein regional eng begrenztes Gebiet beschränkt. In diesem Fall wäre die Form des gegenseitigen Anschlußabsatzes kaum möglich, da sich das potentere Unternehmen auf eine Marktaufteilung in dem begrenzten Gebiet des kleineren Partners wahrscheinlich nicht einlassen würde.¹⁾

Maßgebend kann auch die Interessenlage der beteiligten Unternehmen sein. Eventuell ist einer der Partner an einer Erweiterung seines eigenen Absatzprogramms nicht interessiert, nutzt aber die Möglichkeit des Anschlußabsatzes aus, um neue Kunden zu gewinnen oder in neue Absatzgebiete zu gelangen.

Der einseitige Anschlußabsatz ist dem Fall der Vergabe von Fertigungsaufträgen nah verwandt. In beiden Fällen wird die Produktion der verbundenen Erzeugnisse von mehreren Unternehmen, der Absatz aber nur von einem Unternehmen durchgeführt. Tatsächlich kann die Unterscheidung in der Praxis häufig nur nach juristischen Gesichtspunkten getroffen werden. Bei der Vergabe von Fertigungsaufträgen liegt ein Lieferant-Kunden-Verhält-

1) Siehe dazu auch S. 210ff(Marktaufteilung)

nis mit "Werklieferungsvertrag" vor, während als Kooperationsinstrumente der "Kommissionsvertrag" und der "Vertretungsvertrag" in Frage kommen.¹⁾

Sind die Absatzorganisationen der Kooperationspartner gleichermaßen zum Vertrieb der vollständigen Güterkombination geeignet, liegt die Form des gegenseitigen Anschlußabsatzes nahe. Wenn die Absatzgebiete der Kooperationspartner nicht übereinstimmen, wird dadurch allen Partnern die Erweiterung ihres Gebiets ermöglicht bzw. bei identischen Absatzgebieten eine Verdichtung der Distribution erreicht.

Die hauptsächliche und häufig zur Wahl einer anderen Organisationsform führende Auswirkung des gegenseitigen Anschlußabsatzes ist die Notwendigkeit der Marktaufteilung zwischen den Kooperationspartnern. Zwei Unternehmen, die ihre Erzeugnisse in gegenseitigem Anschlußabsatz vertreiben, haben in dem übertragenen Teil das gleiche Verkaufsprogramm. Damit diese Unternehmen nicht in Wettbewerb miteinander treten, muß verhindert werden, daß sie die gleichen Abnehmer bearbeiten, d.h. der vorhandene Absatzmarkt muß unter die einzelnen Partner aufgeteilt werden. Das kann in räumlicher Hinsicht geschehen, so daß jedem Unternehmen ein bestimmter Teil des gesamten Absatzfeldes zugeteilt wird, oder durch Zuteilung bestimmter Abnehmergruppen.

Eine Neuverteilung bestehender Marktgebiete ist stets mit großen Schwierigkeiten verbunden. Eine Verkleinerung des Absatzgebiets oder die Verminderung der Zahl der Abnehmer machen nicht selten die Umstrukturierung der gesamten Absatzorganisation notwendig. Dazu kommen Auseinandersetzungen zwischen

1) Vgl. dazu Starke, U.: Absatzwirtschaftliche Kooperation..., a.a.O., S. 161 f.

den Partnern. Eine gerechte Aufteilung des Absatzgebiets ist kaum möglich, da die Wettbewerbssituation und die Absatzmöglichkeiten in den einzelnen Verkaufsbezirken Wandlungen unterworfen sind. Jeder Partner wird also bestrebt sein, die lukrativsten Bezirke zu erhalten, sich Stammkunden und Großabnehmer zu sichern und die aussichtsreichsten neuen Abnehmer hinzuzugewinnen.¹⁾ Schließlich muß auch die Reaktion der Abnehmerschaft berücksichtigt werden. Alte Geschäftsbeziehungen werden unterbrochen. Ein Wechsel des Lieferanten kann zum Verlust des Kunden für beide Unternehmen führen, weil zahlreiche unwägbare, persönliche Präferenzen der Abnehmer für einen Lieferanten an die Person bestimmter Mitarbeiter gebunden sind.²⁾ Besondere Schwierigkeiten treten auf, wenn einer der Kooperationspartner mit selbständigen Handelsvertretern zusammenarbeitet. Deren Verträge enthalten meist einen gewissen Gebietsschutz und sind nur langfristig zu lösen.³⁾

Zu diesen Problemen tritt noch ein besonderes hinzu, das eine nachträgliche Marktaufteilung bei Bedarfsbündelorientierung praktisch unmöglich macht. Man muß sich vor Augen halten, daß die bedarflich verknüpften und gemeinsam abzusetzenden Produkte meist nur einen Bruchteil des gesamten Absatzprogramms der Kooperationspartner ausmachen. Die Vereinbarungen über gegenseitigen Anschlußabsatz betreffen also nur diese wenigen Erzeugnisse. Das gesamte übrige Programm wird

1) Vgl. Ibielski, D.: Kooperation im Vertrieb. In: Rationalisierung, 19. Jg., 1968, S. 90

2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing. Vierte neubearbeitete und erweiterte Auflage der Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft, Berlin 1971, S. 128

3) Vgl. Starke, U.: Absatzwirtschaftliche Kooperation, a.a.O., S. 165

von jedem Unternehmen durch die bisherige Absatzorganisation an die bisherigen Abnehmer vertrieben. Zudem sind die Abnehmer dieser übrigen Erzeugnisse häufig auch die Abnehmer des gemeinsam mit dem Kooperationspartner abzusetzenden Produktbündels. Gegenseitiger Anschlußabsatz mit Marktaufteilung wäre in dieser Situation wenig sinnvoll: Jedes Unternehmen müßte sein Programm mit Ausnahme der in das gemeinsame Produktbündel eingebrachten Erzeugnisse an alle bisherigen Abnehmer, die Produkte des Bündels aber nur an einen Teil der bisherigen Abnehmer verkaufen. Der andere Teil der Abnehmer, der wegen des übrigen Programms ohnehin besucht wird, müßte vom jeweiligen Partner beliefert werden.

Wir können daher feststellen, daß die Form des gegenseitigen Anschlußabsatzes hauptsächlich nur dann geeignet ist, wenn bereits vorher unterschiedliche Märkte bearbeitet wurden, d.h. wenn also schon eine "Marktaufteilung" vorhanden war, die beibehalten werden kann. Eine solche Marktaufteilung kann in räumlicher Hinsicht oder in Bezug auf verschiedene Abnehmergruppen gegeben sein. Ein Beispiel für letztere Art wurde im empirischen Teil genannt: Der Picknick-Set von FKF und Camping Gaz wird von jedem Partner an seine bisherigen Abnehmer vertrieben, von FKF an den Lebensmittelhandel und von Camping Gaz an den Camping- und Sportgeräthhandel (Beispiel Nr. 11).

Im konkreten Fall müssen die Vorteile der verbundenen gegenüber der getrennten Absatzdurchführung mit den nachteiligen Wirkungen und dem Aufwand einer Marktaufteilung abgewogen werden. Als eine Art Kompromiß bietet sich die Möglichkeit des einseitigen Anschlußabsatzes, der die Vorteile der verbundenen Absatzdurchführung bringt, ohne daß eine Marktaufteilung notwendig wird.

Die Auswirkungen auf das einzelne Verkaufsorgan bei gegenseitigem Anschlußabsatz entsprechen denjenigen des einseitigen Anschlußabsatzes bei der "Leitfirma".¹⁾ Das Verkaufsprogramm wird um die Komplementärprodukte des jeweiligen Kooperationspartners erweitert. Der Reisende oder Vertreter muß sich zusätzliche Warenkenntnisse aneignen. Beim selbständigen Handelsvertreter muß unter Umständen zusätzlicher Lager- und Transportraum geschaffen werden. Die Zahl der Abnehmer bleibt in der Regel gleich. Sie verringert sich, wenn eine Marktaufteilung zwischen den Kooperationspartnern vorgenommen wird. Das gleiche gilt für das Absatzgebiet, wenn es sich um eine Marktaufteilung in räumlicher Hinsicht handelt.

Die umfangreichsten Auswirkungen sind dann zu verzeichnen, wenn sich die kooperierenden Unternehmen entschließen, die bedarflich zusammengehörigen Erzeugnisse über eine gemeinsame Absatzorganisation zu vertreiben. Der hauptsächliche Vorteil liegt darin, daß die bedarflich verknüpften Erzeugnisse im Verbund abgesetzt werden, wobei eine Marktaufteilung unnötig ist und alle beteiligten Hersteller für den gleichen, gemeinsamen Absatzmarkt arbeiten.

Die Entscheidung für oder gegen eine gemeinsame Organisation wird zunächst wiederum von der Art der bisherigen Absatzorganisationen der einzelnen Partner beeinflußt. Die Integrationsmöglichkeit der Verkaufsapparaturen hängt u.a. von ihrer rechtlichen Bindung an das Unternehmen ab. Relativ einfach ist die Umgestaltung

1) Wir folgen hier der Terminologie Riebels, der als Leitfirma denjenigen Hersteller bezeichnet, der seine Absatzorganisation zur Verfügung stellt und als "Anschlußfirma" denjenigen Hersteller, der seinen Vertrieb an die Leitfirma ausgliedert. Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., S. 11

der Verkaufsorganisationen, wenn sich die kooperierenden Unternehmen bisher eigener Verkaufsorgane bedienten, z.B. angestellter Reisender, eigener Verkaufsniederlassungen usw. Schwieriger ist die Integration, wenn die Kooperationspartner mit fremden Verkaufsorganen, z.B. selbständigen Handelsvertretern, zusammengearbeitet haben. Diese sind nicht weisungsgebunden und können daher nicht ohne weiteres zu einer Gemeinschaftsorganisation zusammengefaßt werden.¹⁾ Ein besonderes Problem ergibt sich bei Mehrfirmenvertretern. Die Erweiterung ihres Verkaufsprogramms um komplementäre Produkte scheitert häufig daran, daß bereits Konkurrenzprodukte vertreten werden (bedarfsmäßige Sortimentierung).²⁾

Es muß hier jedoch gleich darauf aufmerksam gemacht werden, daß im Fall der kooperativen Bedarfsbündel-orientierung die Bildung gemeinschaftlicher Absatzorgane keine Frage der Integration der bisherigen Organisationen der Partner ist. Eine gemeinsame Organisation, die ja nur das bedarfsmäßig zusammengehörige Produktbündel der kooperierenden Hersteller verkaufen soll, muß in jedem Fall erst neu aufgebaut werden, da die bisherigen Organisationen für den Absatz der übrigen Produkte jedes Partners benötigt werden. Der Aufbau einer neuen Absatzorganisation ist aber nur bei erheblichem Absatzvolumen zu vertreten, erfordert außerdem eine längere Anlaufzeit und u.U. beträchtliche Investitionen. In keinem der im empirischen Teil dargestellten Fälle ist ein darartig hohes Absatzvolumen gegeben. Beispiele für gemeinsame Verkaufsorgane können daher ebensowenig angeführt werden wie ein Beispiel für gegenseitigen Anschlußabsatz mit nachträglicher Marktaufteilung.

1) Vgl. Starke, U.: Absatzwirtschaftliche Kooperation, a.a.O., Seite 166 f

2) Vgl. Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie, a.a.O., Seite 9;
Ibielski, D.: Kooperation im Vertrieb, a.a.O., S. 91

Gegen eine gemeinsame Absatzorganisation kann auch die Art der Produkte sprechen. Wenn die Erzeugnisse eines bestimmten Herstellers mit mehreren, untereinander konkurrierenden Erzeugnissen verschiedener Hersteller kombiniert werden können (z.B. AEG-Elektrogeräte mit den Küchenmöbeln zahlreicher miteinander in Wettbewerb stehender Möbelhersteller), wird es keine engeren Bindungen zu einem bestimmten Produzenten des Komplementärprodukts geben. Man wird vielmehr versuchen, mit möglichst vielen zusammenzuarbeiten. Bei derartigen Kooperationen kann es aber niemals multilaterale Vereinbarungen geben, sondern immer nur bilaterale. Eine gemeinsame Organisation müßte sonst die Erzeugnisse von miteinander konkurrierenden Herstellern verkaufen. Wie im empirischen Teil dargestellt wurde, kooperiert AEG mit einer Vielzahl von Möbelherstellern auf der Basis gegenseitigen Anschlußabsatzes.

b) Absatzwege

Auswirkungen auf die Absatzwege ergeben sich

- 1) aus den Eigenarten der abzusetzenden Leistungen und ihrer bedarflichen Verbundenheit,
- 2) aus den Eigenarten der Abnehmer.

Diese Auswirkungen betreffen vor allem das gemeinsame Angebot bedarflich verknüpfter Produkte an den Letztverbraucher. Es wurde mehrfach erwähnt, daß Waren verbundenen Bedarfs zwar getrennt abgesetzt werden können, dem Letztverbraucher aber zweckmäßigerweise nur im Verbund, d.h. über dieselben Einzelhandelsgeschäfte angeboten werden.

Von dieser "Regel " kann in bestimmten Situationen abgewichen werden. Im Interesse eines marktgerechten Absatzweges kann es sogar unbedingt erforderlich sein, bedarflich zusammengehörige Produkte über verschiedene Absatzwege an den Letztverbraucher zu bringen.

zu 1. Wie bereits im theoretischen Teil angedeutet wurde, hat das Warenmerkmal "Verwendungsdauer" Auswirkungen auf die Absatzwege. Die Ausprägungen des Merkmals Verwendungsdauer führen bei bedarfsverbundenen Produkten zu den drei Kombinationsmöglichkeiten Gebrauchsgut und Gebrauchsgut, Gebrauchsgut und Verbrauchsgut, Verbrauchsgut und Verbrauchsgut. Besonderheiten in Bezug auf den Absatzweg ergeben sich nur aus der bedarflichen Verbindung zwischen Verbrauchs- und Verbrauchsgütern.

Die Forderung nach einem verbundenen Angebot an den Letztverbraucher ergibt sich aus der Annahme einer allgemeingültigen Nachfrageverbundenheit bedarflich verknüpfter Güter. Diese Nachfrageverbundenheit ist aber in bestimmten Fällen gar nicht gegeben und kann daher bei den Überlegungen zur Absatzorganisation vernachlässigt werden. Im Falle der Kombination eines Gebrauchsguts mit einem Verbrauchsgut (z.B. Fotoapparat und Film, Lampe und Glühbirne, Füllfederhalter und Tinte) ist die Nachfrageverbundenheit offensichtlich immer nur dann gegeben, wenn das Gebrauchsgut nachgefragt wird. Der Kauf des Gebrauchsguts löst in der Regel einen laufenden Bedarf nach dem Verbrauchsgut aus, bei dessen Realisierung eine Einkaufsverbundenheit mit dem Gebrauchsgut nicht festzustellen ist.

Ähnlich der einseitigen Bedarfsverbundenheit ist hier eine einseitige Nachfrageverbundenheit gegeben: Die Nachfrage nach dem Gebrauchsgut ist meist mit der Nachfrage nach dem Verbrauchsgut verbunden, während das Verbrauchsgut allein gekauft wird. Bedarfsverknüpfte Güter müssen also nicht in jedem Fall im Verbund angeboten werden. Um den Kreis der für den Absatz in Frage kommenden Einzelhandelszweige nicht unnötig einzuengen, kann darum bei Verbindungen zwischen Gebrauchsgut und Verbrauchsgut die Forderung nach verbundenem Angebot vernachlässigt werden zugunsten des besten Absatzweges für die Einzelprodukte, z.B. Platzierung in den vom Verbraucher bevorzugten Einzelhandelszweigen, möglichst dichte Distribution zur Erreichung möglichst großer Einkaufsbequemlichkeit für den Kunden. Für das absetzende Unternehmen hat dies die Konsequenz, daß es für die bedarflich verknüpften Produkte unter Umständen zwei verschiedene Absatzwege in Betracht ziehen muß.

Melitta-Filtertüten werden in der Hauptsache über den Lebensmittel- und Papierwarenhandel abgesetzt. Der Verkauf der Filterkörper kommt wegen der Sortimentsabgrenzung dieser beiden Zweige allenfalls im Lebensmittelhandel, und hier nur ausnahmsweise in großen Supermärkten mit entsprechendem Non-Food-Sortiment, in Frage. Wichtigster Absatzweg für den Filter ist der Haushalt- und Porzellanwarenhandel.

Werden die verbundenen Produkte über verschiedene Absatzwege verkauft, kann der beim Kauf des Gebrauchsgutes gegebenen einseitigen Nachfrageverbundenheit durch zusätzlichen Verkauf des Verbrauchsguts auch über diesen Absatzweg Rechnung getragen werden. Daraus folgt, daß das absetzende Unternehmen nicht nur zwei verschiedene Absatzwege für die beiden Produktkategorien in Betracht ziehen muß, sondern daß schon das

Verbrauchsgut allein durch zwei verschiedene Absatzkanäle geleitet wird.

Melitta-Filtertüten werden auch über den Haushalt- und Porzellanwarenhandel abgesetzt.

Besondere Bedeutung bekommen vorstehende Überlegungen, wenn ein Gebrauchsgut mit mehreren Verbrauchsgütern verbunden ist. Diese Kombination kommt relativ häufig vor, in unseren Beispielen bei Efka (Zigarettenfertiger, Tabak und Papier), beim Picknick-Set (Kocher, Fertigericht und Gaskartusche), bei Melitta (Filter, Filterpapier und Kaffee) (Beispiele Nr. 10, 11 und 3). Als weiteres Beispiel wäre das Automobil zu nennen, dessen Bedarf mit einer ganzen Reihe von Verbrauchsbedarfen verbunden ist, z.B. Kraftstoff, Öl, Reifen, Pflegemittel usw. In diesem Fall kann die Vernachlässigung des verbundenen Angebots aller bedarflich verknüpften Güter dringend erforderlich sein. Wichtigster Gesichtspunkt ist die Verbundenheit im Angebot bei den Verbrauchsgütern. Zwischen diesen besteht gegenseitiger Verbund der Nachfrage. Die Forderung nach Absatz bedarfsverbundener Produkte über dieselben Einzelhandelszweige gilt hier also nur partiell.

Die Auswirkungen für das absetzende Unternehmen sind die gleichen wie oben. Gebrauchs- und Verbrauchsgüter müssen gegebenenfalls über verschiedene Absatzwege verkauft werden.

Ähnlich wirkt sich das Merkmal "Dauer der bedarflichen Verbundenheit" aus. Besondere Folgerungen für die Wahl der Absatzwege ergeben sich aus der bedarflichen Verbindung zwischen Gütern ungleicher Periodizität des Bedarfs. Auch zwischen diesen Gütern besteht nur eine einseitige Verbundenheit der Nachfrage, so daß die Forderung nach Absatz über dieselben Einzelhandelsgeschäfte zumindest teilweise vernachlässigt werden kann.

Bei Gütern, die in kurzen Abständen eingekauft werden, scheut der Bedarfsträger größere Entfernungen und Zeitaufwand, um seinen Bedarf zu decken. Bei Gütern des täglichen Bedarfs bevorzugt er die sogenannten Nachbarschaftsläden, er wünscht den laufenden Bedarf möglichst in der Nähe seiner Wohnung zu decken. Preisvergleiche werden meistens nicht angestellt. Bei den Gütern dagegen, die nur selten in großen Zeitabständen gekauft werden, bemüht sich der Verbraucher um einen Überblick über das vorhandene Angebot. Meist handelt es sich um höherwertige Güter, so daß auch größere Entfernungen und Zeitaufwand in Kauf genommen werden, um Preis- und Qualitätsvergleiche anstellen zu können. ¹⁾

In der Absatzgestaltung müssen diese Überlegungen berücksichtigt werden. Eventuell müssen bedarfsverbundene Güter unterschiedlicher Periodizität des Bedarfs über verschiedene Absatzwege verkauft werden.

Schließlich hat auch der "Grad der bedarflichen Verbundenheit" Einfluß auf die Frage des verbundenen Angebots. Je lockerer der Zusammenhang zwischen den Gütern ist, um so mehr bedarf es eines gemeinsamen Angebots. Das hängt weniger mit der Nachfrageverbundenheit zusammen, die bei engeren Bedarfszusammenhängen eher größer ist, als vielmehr mit der in jedem Angebot enthaltenen Information des Verbrauchers.

Das gemeinsame Angebot bedarflich verknüpfter Produkte soll nicht nur dem Wunsch des Verbrauchers nach Konzentration seiner Nachfrage auf eine möglichst geringe Zahl von Einkaufsstätten entgegenkommen, sondern gleichzeitig eine gewisse Informationsfunktion erfüllen. Die

1) Vgl. Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, a.a.O., S. 79

"Informationsfunktion des Produkts" (Ellinger ¹⁾²⁾)
hat gerade bei bedarflich verbundenen und aufeinander
abgestimmten Produkten ihre besondere Bedeutung. Durch
gemeinsame Präsentation im Einzelhandel soll vielfach
der potentielle Bedarfsträger erst einmal über die
Existenz der aufeinander abgestimmten Produkte und
über ihre Beschaffenheit, Qualität der Abstimmung usw.
informiert werden. Besteht nur ein loser Bedarfszusam-
menhang, so ist beim Kauf des einen Produkts nur ein
latenter Bedarf nach dem anderen vorhanden, der durch
entsprechende Information geweckt werden kann. Diese In-
formation und damit ein verbundenes Angebot ist darum
um so wichtiger, je geringer der Grad der bedarflichen
Verknüpfung zwischen den Produkten ist.

Weitergehende Aussagen können gemacht werden, wenn
man noch die Teilqualität der Produkte und die sich
daraus ergebende Art der Abstimmung berücksichtigt.
Wir haben schon bei der Erörterung der Auswirkungen
auf die organisatorische Form der Absatzdurchführung
darauf hingewiesen, daß getrennte Absatzdurchführung
für geschmacklich-ästhetisch aufeinander abgestimmte
Produkte weniger geeignet ist, weil so der Abnehmer
(Absatzmittler) - von verschiedenen Seiten beliefert -
die Waren nicht unmittelbar nebeneinander prüfen kann.

Das gleiche gilt für das Angebot an den Letztverbrau-
cher. Bei überwiegender Bedeutung der Stilqualität
(vor Funktional- und Dauerqualität) und damit ge-
schmacklich-ästhetischer Abstimmung kann auf ein An-

1) Vgl. Ellinger, Th.: Die Informationsfunktion des Pro-
duktes. In: Produktionstheorie und Produktionsplanung.
K. Hax zum 65. Geburtstag. Hrsg. A. Moxter, D.Schneider,
W. Wittmann, Köln und Opladen 1966, S. 253

2) Siehe dazu besonders S. 233 (Produktgestaltung)

gebot im Verbund aller zusammengehörigen Produkte keinesfalls verzichtet werden. Die Qualität der geschmacklichen Abstimmung ("integrale Stilqualität")¹⁾ unterliegt immer einer subjektiven Beurteilung. Der Bedarfsträger muß darum geschmacklich aufeinander abgestimmte Produkte unmittelbar nebeneinander sehen können.

Daraus ist nun nicht die Konsequenz zu ziehen, daß die Forderung nach verbundenem Angebot an den Letztverbraucher bei Gütern enger bedarflicher Verbundenheit und technisch-funktionaler Abstimmung generell vernachlässigt werden kann. Es soll lediglich gesagt werden, daß bei diesen Gütern unter Umständen verschiedene Absatzwege in Betracht gezogen werden können, wenn die Forderung nach einem marktgerechten Absatzweg stärker wiegt, während bei weniger strengen Bedarfszusammenhängen und geschmacklich ästhetischer Abstimmung das verbundene Angebot an den Letztverbraucher Vorrang vor allen anderen Gesichtspunkten hat.

zu 2.: (Auswirkungen der Eigenarten der Abnehmer)

Eine der wichtigsten Bestimmungsgrößen für die Wahl des Absatzweges von Seiten der Abnehmer ist die Eignung der Absatzmittler für den Vertrieb einer nach Bedarfsgesichtspunkten zusammengestellten Güterkombination. Die Nicht-Eignung eines einzelnen Handelsbetriebs oder eines ganzen Zweiges kann in Bezug auf die sachlichen Mittel (Gebäude und Einrichtungen) und in Bezug auf die personellen Kräfte gegeben sein. Sie tritt meist zutage, wenn eine neu geschaffene Güterkombination über den bisherigen Absatzweg eines der integrier-

1) Vgl. Chmielewicz, K.: Grundlagen industrieller Produktgestaltung, a.a.O., S. 80

ten Produkte abgesetzt werden soll und betrifft darum immer nur einen Teil der verknüpften Erzeugnisse.

Die Nicht-Eignung der sachlichen Ausrüstung kann sich z.B. auf die Kapazität und Qualität von Lagerräumen, Ausstellungsflächen oder Transportmitteln beziehen. Ein Beispiel wird von Rosenthal berichtet: Das Unternehmen produziert neuerdings auch Wohnmöbel "in logischer Fortsetzung der heutigen Produktpalette". Obwohl alle bisherigen Rosenthal-Produkte über die Studio-Häuser und den sonstigen Glas- und Porzellanfachhandel abgesetzt werden, will das Unternehmen bei Möbeln in erster Linie mit dem Einrichtungsfachhandel zusammenarbeiten, da die Studio-Häuser und der Glas- und Porzellanfachhandel nach ihrer Ausstellungsfläche nicht geeignet sind.¹⁾

Über ein weiteres Beispiel wurde im empirischen Teil berichtet. Einer der Gründe, die im Küchenabsatz der AEG zur Einrichtung von Ausstellungsräumen führten, war der, daß man auch dem Elektrogerätehandel (z.T. Handwerksbetriebe) die Gelegenheit geben wollte, komplette Küchen zu verkaufen. Kleinere Gerätehändler sind in dreierlei Hinsicht für den Verkauf von Kücheneinrichtungen nicht geeignet: Meistens fehlt die notwendige Ausstellungsfläche, es fehlt das technische Wissen und die Erfahrung zur Projektierung der Küche (individuelles Angebot); und es fehlen auch die für den Einbau der Küche notwendigen Montagetrupps.

Hierbei handelt es sich zugleich um ein Beispiel für die Nicht-Eignung in Bezug auf die personellen Kräfte. Ungenügende Ausbildung des Verkaufspersonals bzw. das Fehlen von Spezialkräften im Handelsbetrieb ist meist eine Frage des Grades der Spezialisierung und der Be-

1) Auskunft der Rosenthal-Studio GmbH, Selb, vom 13.3.1970

triebsgröße. Große und stark spezialisierte Betriebe können sich entsprechend ausgebildete Fachkräfte leisten. Der Küchenfachhandel z.B. hat Montagetrupps, die dem Elektrogerätehandel fehlen. Ähnlich ist die Situation im Handel mit Teppichböden. Während der Fachhandel für Bodenbeläge meist entsprechende eigene Verlegetrupps hat, muß der Heimtextilienhandel diese Arbeiten von fremden Handwerkern ausführen lassen.

Die Konsequenzen für den Hersteller aus der Nicht-Eignung eines bestimmten Einzelhandelszweiges sind unterschiedlich. Das Fehlen der sachlichen Voraussetzungen führt dazu, daß die in Frage stehenden Produkte über andere Zweige verkauft werden müssen. Eine Behebung des Mangels durch Bereitstellung eigener Sachmittel des Herstellers (z.B. Ausstellungsfläche bei AEG) dürfte eine Ausnahme sein. Ein Mangel an personellen Kräften kann dagegen vielfach vom Hersteller durch entsprechende Schulung des Verkaufspersonals oder durch Bereitstellung eigener Kräfte beseitigt werden. Die Projektierung von Einbauküchen z.B. wird sowohl vom Spezialhandel als auch vom Hersteller durchgeführt. Im obigen Beispiel übernimmt AEG die Projektierung, Auslieferung und Montage der über die Ausstellungsräume (durch den Händler) verkauften Küchen. Die Kosten für diese Leistungen werden dem Händler belastet (Beispiel Nr. 9).

Der Vollständigkeit halber sei hier noch erwähnt, daß die Eignung bestimmter Einzelhandelszweige für bestimmte Waren durch gesetzliche Vorschriften geregelt ist. Das Einzelhandelsgesetz z.B. setzt für den Verkauf von Lebensmitteln den sog. Sachkundenachweis voraus (§ 3,4). In ähnlicher Weise sind bestimmte Arzneimittel an den Verkauf in Apotheken gebunden.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der die Wahl der Absatzwege beeinflusst, ist die Spezialisierungsrichtung der Einzelhandelsbetriebe. Eine strenge Herkunftsorientierung kann der bedarfsmäßigen Gruppierung von bedarflich verknüpften, aber stofflich unterschiedlichen Waren entgegenstehen. Dabei ist vor allem an die noch relativ häufig anzutreffende Materialbindung zu denken (z.B. Lederwaren-, Stahlwarengeschäfte).

In den meisten Fällen bedarfsbündelorientierten Absatzes soll die ganze Güterkombination über die den Einzelprodukten offenstehenden Absatzkanäle geleitet werden. Hierbei besonders kann sich eine zu strenge Stofftreue eines Einzelhandelszweiges als Hindernis erweisen.

Das Gillette-Produktbündel beispielsweise, bestehend aus Rasierapparat, Klinge und Rasier-Creme bzw. Rasierschaum, wird komplett über die bedarfsorientierten Zweige Friseure und Parfümerien verkauft. Über den für Apparat und Klinge herkömmlichen Stahlwarenhandel können die Kosmetik-Produkte nicht abgesetzt werden. Eine Ausnahme bildet allerdings der Techmatic-Bandrasierer mit Rasierschaum. Durch die Kombinationspackung wird der Stahlwarenhandel praktisch gezwungen, auch Rasierschaum in sein Sortiment aufzunehmen.

Betrachtet man von den Melitta-Produkten nur Filter und Papier, dann liegt eine ähnliche Situation vor. Über die bedarfsbündelorientierten Zweige Haushalt- und Porzellanwarenhandel werden beide Produkte im Verbund abgesetzt, während der noch materialspezialisierte Papierwarenhandel nur die Filterpapiere führt. Mit zunehmender Bedarfsausrichtung dieses Zweiges auf Papier-, Schreibwaren und Bürobedarf verschwinden die Filtertüten jedoch aus den Sortimenten.

Von Einfluß auf die Entscheidung des einzelnen Unternehmens über seine Absatzwege kann schließlich noch die Zusammensetzung der Sortimente der Abnehmerschaft sein. Über diesen Faktor lassen sich keine für einen ganzen Einzelhandelszweig gültigen Aussagen machen. Gleichwohl muß er in die Überlegungen zur Wahl bestimmter Absatzwege einbezogen werden.

Absatzmittler setzen neuen Produkten nicht selten Widerstand entgegen, besonders dann, wenn sie gleiche oder ähnliche Produkte von anderen Herstellern bereits im Sortiment haben. Bedarfsorientierte Handelsbetriebe verfügen häufig über ein Sortiment, das der angebotenen bedarfsmäßig zusammengestellten Güterkombination entspricht. Der Hersteller muß deshalb damit rechnen, daß mancher Abnehmer an der Erweiterung seines Sortiments nicht interessiert ist, nur weil einer seiner Lieferanten sein Absatzprogramm erweitert.

In besonderem Maß gilt dies für selbständige Handelsvertreter. Mehrfirmenvertreter sind durch Verträge an ihre Lieferanten gebunden, die ihnen die Vertretung von Konkurrenzprodukten untersagen. Sie scheiden als Absatzmittler daher aus, wenn ihr Sortiment der vom Hersteller angebotenen Güterkombination entspricht.

2. Absatzpolitik

Die Politik der Bedarfsbündelorientierung ist nicht nur als isolierte Maßnahme der Sortiments- bzw. Programmpolitik, sondern als absatzpolitische Grundkonzeption, zumindest für einen Teil des Sortiments, zu sehen.

Sie ist das Ergebnis der verschiedensten absatzpolitischen Maßnahmen und nur aus dem engen Zusammenhang aller absatzpolitischen Teilgebiete zu verstehen. Sichtbarster Ausdruck der Bedarfsbündelorientierung ist die Erweiterung des Absatzprogramms des einzelnen Unternehmens. Auswirkungen ergeben sich aber auf nahezu alle absatzpolitischen Teilbereiche. Die für den bedarfsbündelorientierten Absatz von Konsumgütern wichtigsten sollen im folgenden erörtert werden.

a) Gestaltung des Absatzprogramms

Die Frage nach der Gestaltung des Absatzprogramms bezieht sich

- 1) auf das Gesamtprogramm des anbietenden Unternehmens,
- 2) auf die im Verbund angebotene Güterkombination.

zu 1) : Das zentrale Problem hierbei ist der Grad der Verwirklichung der Bedarfsbündelorientierung über das ganze Absatzprogramm. Wie die Beispiele des empirischen Teils zeigen, kommt es nur selten vor, daß das gesamte Absatzprogramm eines Herstellers der Bedarfsbündel-

orientierung folgt, in keinem Fall aber in der strengsten Form des "geschlossenen Produktbündels".¹⁾ Die wenigen Beispiele vollständiger Bedarfsbündelorientierung weisen die auf Seite 135 ff angeführten loseren Formen c) und d) auf, bei denen zu einzelnen oder zu allen Bestandteilen des Produktbündels Alternativen angeboten werden.

Das Programm von Gillette Roth-Büchner GmbH z.B. ist ganz auf den Bedarf des Naßrasierers ausgerichtet (Beispiel Nr. 2). Einer Pressenotiz war vor einiger Zeit zu entnehmen, daß der Kaffeehersteller Joh. Jacobs & Co., Bremen, "die Expansion - außer mit Kaffee - Schritt für Schritt hauptsächlich mit Artikeln suche, die im Umfeld des Kaffees liegen und für die das Haus Jacob spezielle Kenntnisse mitbringe".²⁾ Auch dies ist ein Beispiel für eine über das ganze Programm reichende Bedarfsbündelorientierung.

In den meisten Fällen ist nur eine partielle Verwirklichung gegeben. Das bedeutet, daß das Absatzprogramm neben dem unter dem Gesichtspunkt der bedarflichen Verbundenheit zusammengestellten Produktbündel weitere Erzeugnisse enthält, deren Zusammensetzung sowohl dem Prinzip der Material- bzw. Verfahrens- oder Prozeßbindung als auch der Bedarfsbindung folgen kann.³⁾

Typisches Beispiel sind die Programme der beiden Kooperationspartner FKF und Camping Gaz International. Während FKF sich auf das Konservieren und Verpacken von Lebensmitteln spezialisiert hat und hier ein breites

1) Siehe Kap CI4b, Struktur des Angebotsbündels, bes. S. 132

2) Vgl. Jacobs expandiert nur rings um die Kaffeetasche. In: FAZ Nr. v. 19.8.1970, S. 17

3) Vgl. dazu Schäfer, E.: Der Industriebetrieb, Bd. I, a.a.O., S. 162

Programm neben dem Picknick-Set anbietet, ist der ruhende Punkt bei Camping Gaz die Energiequelle Butan-gas, um die das Programm (Kocher, Lampen, Lötgeräte) aufgebaut wurde (Beispiel Nr. 11).

Ein Beispiel von Bedarfsbindung im "Beiprogramm" (neben dem eng verbundenen Produktbündel) bieten die Efka-Werke, deren Gesamtprogramm auf den Raucher von "Selbstgedrehten" ausgerichtet ist (Beispiel Nr. 10).

In der historischen Entwicklung ist das Produktbündel meist in der Form entstanden, daß ein Produkt aus einem vorhandenen Programm sozusagen herausgenommen wird, um es entweder mit eigenen oder mit fremden bedarflich verknüpften Produkten zu kombinieren und im Verbund anzubieten. Beispiele sind der Picknick-Set, das Exklusiv-Programm von Drache und das Privileg-Programm von Efka und Brinkmann.

In Ausnahmefällen kommt aber auch der umgekehrte Fall vor, daß das "Beiprogramm" aus dem zuerst vorhandenen Produktbündel entstanden ist. Die Entwicklung ging dann so vor sich, daß das ursprünglich auf einen engen Bedarfsverbund beschränkte Programm um Erzeugnisse erweitert wurde, die mit den bisherigen in produktions- oder absatzwirtschaftlicher Beziehung standen. Ein Beispiel dafür bietet die Entwicklung des Melitta-Programms. Erst in neuester Zeit wurde es um andere Keramikartikel, Papiererzeugnisse und schließlich auch um weitere Nahrungs- und Genußmittel erweitert.

In allen Fällen, in denen neben dem bedarfsbündelorientierten Güterverbund noch ein "Beiprogramm" angeboten wird, ist die Frage der sog. Ausstrahlungseffekte¹⁾ be-

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E.: Hörschgen, H.: Marketing, a.a.O., S. 334 ff.

sonders akut. Der Wirkungsbereich absatzpolitischer Maßnahmen läßt sich nicht in dem gewünschten Maß abgrenzen. Jegliche absatzpolitische Aktivität zugunsten eines abgegrenzten Teilbereichs- des eigenen Absatzprogramms, einer Produktgruppe, eines einzelnen Produkts - hat darum Nebenwirkungen für andere Teilbereiche - fremde Programme, andere Teile des eigenen Programms, andere Produkte.

Durch besondere absatzpolitische Maßnahmen für den bedarfsbündelorientierten Programmausschnitt, z.B. besondere Werbung, Markierung oder die Form der Präsentation im Einzelhandel, treten Ausstrahlungseffekte für die übrigen Teile des Programms auf. Diese Ausstrahlungseffekte, die insbesondere auch von der Einführung neuer Produkte auf die alten ausgehen, können für das Unternehmen schädlich, aber auch positiv und dann erwünscht und u.U. absichtlich erzeugt sein. Sie sind kaum meßbar, können aber in ihren Ausmaßen die meßbaren Erträge neuer Produkte erreichen,¹⁾ bzw., im negativen Fall, kompensieren. Besonders die negativen Auswirkungen können die Programmpolitik eines Unternehmens nachhaltig beeinflussen. Von einem amerikanischen Unternehmen der Produktionsgüterindustrie wird berichtet, daß man den unwägbaren Auswirkungen potentieller neuer Produkte folgendermaßen zu entgehen sucht: Ein neues Produkt, von dem unerwünschte Ausstrahlungseffekte erwartet werden, darf nur dann aufgenommen werden, wenn seine Gewinnerwartungen auf lange Sicht höher sind als die Gewinnerwartungen für dasjenige Produkt,

1) Vgl. Dean, J.: Capital Budgeting, Top Management Policy on Plant, Equipment and Product Development. 8. Auflage, New York, London 1969, S. 128 f.

mit dem es in Konflikt steht. 1)2)

Ausstrahlungseffekte absatzpolitischer Maßnahmen auf andere Produkte ergeben sich insbesondere, wenn diese mit den "gemeinten" Produkten in irgendeiner Wechselbeziehung stehen. Aber auch ohne Nachfrageverwandtschaft (Ergänzungs- oder Ersatzprodukte) kann es zu unwägbar Nebenwirkungen kommen. Ein neu aufzunehmendes Produkt paßt z.B. nicht in das Programm, weil es dem bisher gehaltenen und beim Konsumenten bekannten Qualitätsniveau des Unternehmens nicht entspricht, oder weil es bestimmten, mit dem Namen des Unternehmens verbundenen Assoziationen (dem Image des Unternehmens) nicht entspricht.

Als Beispiel kann der Fall Gillette-Safety Razor Company angeführt werden. Wie berichtet, wurden Draht und Nägel als neue Produkte abgelehnt, weil der Name Gillette zu sehr mit der Vorstellung von Präzisionsfertigung verbunden sei. Derartige "grobe" Produkte entsprachen diesem Ruf nicht. Die Erfolgsaussichten wurden gering veranschlagt, außerdem hätten sich negative Auswirkungen auf die übrigen Erzeugnisse ergeben können.³⁾

-
- 1) Vgl. Kline, C. H.: The Strategy of Product Policy. In Readings in Marketing, hrsg. v. M.P. McNair und H. L. Hansen, 2. Auflage, New York, Toronto, London 1956, S. 141
 - 2) In einer vom US. Bureau of Foreign and Domestic Commerce entwickelten Liste wichtiger Gesichtspunkte bei der Einführung neuer Produkte lautet die erste Frage des Kapitels über "The Sales Programm": If you have other products can your existing sales setup handle the new item without harming the sales of the others ? Vgl. Check-List for the Introduction of New Consumer Products. A practical Working Tool. In : Readings in Marketing, a.a.O., S. 160
 - 3) Vgl. Tosdal, H. R.: Introduction to Sales Management, a.a.O., S. 28

Immerhin zeigt dieses Beispiel, daß Ausstrahlungseffekte in der Praxis beachtet werden, wenn sich auch ihre Berücksichtigung in der Programmpolitik meist nur auf vage Vermutungen stützen kann.

Sehr viel konkretere Aussagen lassen sich über die Nebenwirkungen absatzpolitischer Maßnahmen machen, wenn "gemeinte" und "nicht gemeinte" Absatzobjekte in einer Nachfragebeziehung zueinander stehen. Im allgemeinen wird man davon ausgehen können, daß sich besondere Aktivitäten für Teilbereiche des Programms negativ auf substitutionale und positiv auf komplementäre andere Teilbereiche auswirken. Die besondere absatzpolitische Förderung eines Teilprogramms oder eines einzelnen Erzeugnisses spricht, wenn sie Erfolg hat, auch solche Konsumenten an, die bisher andere, substitutive Erzeugnisse des gleichen Unternehmens verwendeten. Wenn also beispielsweise in der Werbung für das Privileg-Programm die besondere geschmackliche Abstimmung von Filter und Tabak und die leichte Bedienung des Fertigers betont werden, dann sind neben erstmaligen Selbstherstellern und bisherigen Verbrauchern fremder Erzeugnisse auch solche Raucher unter den neugewonnenen Kunden, die bisher andere Efka-Geräte und andere Brinkmann Tabake verwendeten. Welchen Anteil sie allerdings an den Privileg-Rauchern haben, läßt sich allenfalls hinterher am Umsatzverlust der anderen Erzeugnisse abschätzen. Gleichzeitig werden aber komplementäre Produkte des Efka-Programms, wie Zigarettene Behälter oder -spitzen, gefördert.

Möglichkeiten zur Abwehr negativer Auswirkungen auf substitutive Erzeugnisse des gleichen Unternehmens gibt es nicht. In den Fällen, in denen schädliche Ausstrahlungseffekte von der Unvereinbarkeit eines Produkts mit dem übrigen Programm oder mit dem Ruf der Unternehmung zu erwarten sind, besteht die Möglichkeit, als Hersteller

anonym zu bleiben und das in Frage stehende Erzeugnis unter einer anderen Markenbezeichnung abzusetzen (s.u.).

zu 2): In Bezug auf die Zusammensetzung des Produktbündels selbst gibt es, wie oben dargestellt wurde,¹⁾ zwei Handlungsalternativen. Das Unternehmen kann eine vollständige oder eine unvollständige Güterkombination anbieten. Wie die Beispiele des empirischen Teils zeigen, kommen beide Möglichkeiten vor.

Eine vollständige Güterkombination muß zwangsläufig immer dann angeboten werden, wenn entsprechende Komplementärprodukte beim Verbraucher selbst oder am Markt nicht vorhanden sind. Im übrigen ist es eine Frage des Bedarfs und der Konkurrenzsituation, ob eine vollständige Güterkombination angeboten werden soll. (Diese Frage war z.B. von Bedeutung, als die Melitta-Werke zugunsten der Vollständigkeit des eigenen Angebots in den bereits hart umkämpften Kaffeemarkt einzudringen begannen.) Der neu in den Markt kommende Anbieter eines vollständigen Produktbündels hat gegenüber den etablierten Konkurrenten den Vorteil abgestimmter Produktgestaltung und einheitlicher Absatzpolitik.

Das Angebot einer unvollständigen Güterkombination setzt die Verfügbarkeit der fehlenden Produkte im Markt voraus. Sind solche Güter in genügender Qualität vorhanden, können die eigenen bewußt so gestaltet werden, daß sie mit den fremden (bedarflich verbundenen) Produkten harmonieren. Dieser Verzicht auf ein eigenes Angebot hat vor allem Vorteile, wenn ein vielfältiges Angebot der im eigenen Programm fehlenden Produkte am Markt ist. Für die eigenen Produkte ergeben sich daraus u.U. vielfältigere Verwendungsmöglichkeiten und eine

1) Vgl. Kap.CI4b Struktur des Angebotsbündels

bessere Anpassung an den individuellen Bedarf. Der Verzicht auf ein eigenes Angebot hält zudem die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit den Herstellern der komplementären Güter offen. Durch die Aufnahme gleicher Produkte in das eigene Programm wird diese Möglichkeit ausgeschlossen, da das Unternehmen in Wettbewerb mit allen anderen Herstellern des in Frage stehenden Produkts tritt (ein Problem, vor das sich jeder Anbieter komplementärer Produkte gestellt sieht !). Bauknechts Schritt zur eigenen Produktion von Küchenmöbeln wird in der Branche als Fehler gewertet, da für Bauknecht heute keine Möglichkeit mehr besteht, seine Elektrogeräte in dem sehr vielseitigen Angebot der deutschen Küchenmöbelindustrie unterzubringen.¹⁾

b) Produktgestaltung und Verpackung

Die Gestaltung des einzelnen Produkts hat eine technische und eine absatzpolitische Seite. Die technische Seite, die sich vor allem mit der funktionalen Gestaltung der Produkte befaßt, ist Sache der Produktentwicklung und der Fertigung. Ein wesentlicher Teil der Produktgestaltung dient jedoch der Beeinflussung des Absatzes, hat also absatzpolitischen Charakter. Über diese Seite der Produktgestaltung soll hier gesprochen werden. Im Rahmen der absatzpolitischen Aktionsparameter kommt ihr bei bedarfsbündelorientiertem Absatz eine besondere Bedeutung zu.

1) Auskunft der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft AEG-Telefunken, Geschäftsbereich Hausgeräte, vom 24.2.1970

Unter Produktgestaltung in diesem Sinne fallen vor allem die Maßnahmen der äußeren Gestaltung des einzelnen Produkts und die Entscheidung über die Anzahl der Muster, Typen oder Größen für jedes Erzeugnis. Nach der Gutenberg'schen (weiteren) Fassung des Begriffs fallen darunter auch die Fragen der Programmgestaltung bzw. Sortimentsgestaltung.¹⁾ Die gleiche Bedeutung hat der Begriff "Produktpolitik" auch bei Kapferer/Disch.²⁾

Die Produktgestaltung im absatzpolitischen Sinn soll durch eine möglichst attraktive Gestaltung des Produktäußeren die Absatzfähigkeit des Produkts erhöhen. Damit ist nicht nur eine geschmacklich-ästhetische, sondern auch eine funktionsgerechte Gestaltung gemeint. Durch entsprechendes "Design" können Funktionen und Qualität des Produkts schon in seinem Äußeren zum Ausdruck gebracht werden.

Ellinger spricht von der "Informationsfunktion des Produkts", die er als eine über die Nutzenstiftung für den Käufer hinausgehende, ökonomisch relevante Funktion bezeichnet.³⁾ Er versteht darunter "die dem Erzeugnis zugeordnete Fähigkeit und Aufgabe, Informationen über sich selbst in die Marktsphäre auszustrahlen".⁴⁾

Für das bedarfsbündelorientierte Unternehmen bedeutet dies, daß durch entsprechende Produktgestaltung Informationen über die Zusammengehörigkeit bedarflich verknüpfter Produkte gegeben werden können. Nach Ellinger gibt es drei Grundformen von Produktinformation: Existenz-, Herkunfts- und Qualitätsinformation.⁵⁾

1) Vgl. Gutenberg, E.: Der Absatz, a.a.O., S. 375

2) Vgl. Kapferer, C., Disch, W.K.A.: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik, a.a.O.

3) Vgl. Ellinger, Th.: Die Informationsfunktion des Produkts, a.a.O., S. 258

4) Ebenda, S. 259

5) Vgl. ebenda, S. 263

Von besonderer Bedeutung für den Absatz bedarflich verknüpfter Produkte sind Existenz- und Qualitätsinformationen. Der potentielle Käufer muß durch die Formgebung und Verpackung, verbunden mit entsprechender Präsentation, über das Vorhandensein aufeinander abgestimmter Erzeugnisse sowie über die Art und Qualität der Abstimmung informiert werden. Hier liegt die spezifische und sehr bedeutsame Aufgabe der Produktgestaltung bei bedarfsbündelorientiertem Absatz.

Die Aufgabe der Information über die Zusammengehörigkeit bestimmter Produkte fällt vielfach der Packung zu, z.B. durch Anordnung und Kombination von Farben. Die Packung hat dann die Aufgabe, einheitliche Elemente zu schaffen, ähnlich den sogenannten Werbekonstanten.¹⁾ Diese Funktion muß von der Packung bewirkt werden, wenn sich die Erzeugnisse selbst für eine entsprechende Gestaltung nicht eignen (z.B. ungeformte Produkte).

Die Information des potentiellen Käufers über die Zusammengehörigkeit bestimmter Erzeugnisse durch gleichartige Gestaltung der Produkte selbst oder der Packungen hat bei verschiedenen Güterkombinationen unterschiedliche Bedeutung. Einflußgrößen sind die Art und der Grad der bedarflichen Verbundenheit und die Verkaufsmethode des Einzelhandels.

Besondere Bedeutung erhält die Produktgestaltung bei einseitigem Bedarfszusammenhang. Hier muß in erster Linie bei dem nicht zwangsläufig gebundenen Produkt durch entsprechende Gestaltung auf die Ergänzungsmöglichkeit hingewiesen werden. So kann z.B. beim Bau von Küchenmaschinen durch die Placierung von Anschlußstutzen o.dgl. auf die Möglichkeit des Einsatzes von

1) Siehe dazu Seyffert, R.: Werbelehre, Bd. I., a.a.O., S. 945 ff.

Zusatzgeräten hingewiesen werden.

Der Grad der bedarflichen Verbundenheit wirkt sich hier ähnlich aus wie auf die Wahl der Absatzwege. Je weniger eng die Erzeugnisse miteinander verknüpft sind, umso wichtiger ist die Information über die Zusammengehörigkeit. Bei zwangsläufig verbundenen Produkten z.B. entfällt die Existenzinformation, da für ein unselbständiges Produkt offensichtlich ein entsprechendes Komplementärprodukt vorhanden sein muß. Gerade bei nur lose miteinander verbundenen Produkten ist aber die Information über die Existenz zusammengehöriger Erzeugnisse durch gleichartige Gestaltung besonders wichtig, da der potentielle Verwender nicht von sich aus nach zusammengehörigen Erzeugnissen sucht bzw. überhaupt nicht an eine Kombination verschiedener Produkte denkt.

Die Bedeutung der gleichartigen Gestaltung bedarflich verknüpfter Produkte (wie auch die Bedeutung der Informationsfunktion des Produkts ganz allgemein) wächst mit der Verbreitung der Verkaufsmethode des freien Zugangs der Käufer zu den Waren im Einzelhandel. Der Erfolg dieser Methode beruht zu nicht unerheblichem Teil auf der Suggestivkraft der dargebotenen Warenfülle (Impulskäufe). Es leuchtet ohne weiteres ein, daß die unmittelbar vom Produkt ausgehende Information eine besondere Rolle für denjenigen Käufer spielt, der sich erst beim Kaufakt selbst für ein bestimmtes Objekt entscheidet.

Durch besondere Gestaltung der Produkte läßt sich nicht nur die Zusammengehörigkeit der eigenen Erzeugnisse betonen, vielmehr kann auch die Kombinationsfähigkeit der eigenen mit den Erzeugnissen konkurrierender Hersteller gestört bzw. ganz ausgeschlossen werden. Bekannt für diese Art der Warenpolitik sind beispielsweise einige

Hersteller von Modelleisenbahnen. Schienen, Wagen und Lokomotiven bekannter Marken lassen sich trotz gleicher Spurbreite nicht miteinander kombinieren, weil sie mit unterschiedlichen Stromabnahmesystemen und unterschiedlichen Kupplungen ausgerüstet sind. Unabdingbare Voraussetzung für eine derartige Produktgestaltung ist die Vollständigkeit der eigenen Güterkombination in Bezug auf die zwangsläufig miteinander verbundenen Produkte.

Der Vorteil für die Hersteller ist darin zu sehen, daß der einmal entschlossene Käufer das ganze Bündel bedarfsverbundener Produkte bzw. eine gewisse Mindestausstattung nur von diesem Hersteller kaufen kann und auch bei evtl. späteren Ergänzungen immer auf das gleiche Fabrikat zurückgreifen muß. Die Nachteile für den Verwender liegen auf der Hand. Er kann das evtl. vielfältige Angebot verschiedener Konkurrenten nicht nutzen; die individuelle Gestaltungsmöglichkeit wird beschnitten. Die Verfolgung einer solchen Politik setzt darum ein schwaches Konkurrenzangebot und ein umfassendes eigenes Programm voraus. Im allgemeinen wird die Durchsetzung dieser Politik nur möglich sein, wenn alle wesentlichen Konkurrenten nach den gleichen Richtlinien handeln.

Besonders dort, wo die Stilqualität bedarfsverbundener Produkte eine wichtige Rolle spielt, kann es zum Konflikt zwischen der Forderung nach individueller Abstimmung zusammengehöriger Erzeugnisse und dem Wunsch nach möglichst vielfältigen Kombinationsmöglichkeiten innerhalb eines breiten Konkurrenzangebots kommen. Individuell aufeinander abgestimmte Teppichböden und Gardinen z.B. sind in ihrer Kombinationsfähigkeit mit fremden Produkten beschränkt. Als Kompromißlösung können die sogenannten Umrißsätze im Küchenbau gelten.

Während die technisch-funktionale Kombinationsfähigkeit von Elektrogeräten und Küchenmöbeln durch Unterwerfung unter die Vorschriften der "Deutschen Küchen-norm" gewährleistet ist, wird die individuelle geschmackliche Abstimmung auf bestimmte Möbelprogramme einzelner Küchenhersteller durch die Verkleidung der Geräte in den "Umrißsätzen" erreicht.

c) Markenbildung

Die Auswirkungen bedarfsbündelorientierten Absatzes auf die Markenbildung müssen im Hinblick auf die Markierung innerhalb des Produktbündels (Frage der Einheitlichkeit) (1) und im Hinblick auf das gesamte Absatzprogramm (Frage der besonderen Markierung des Produktbündels) (2) gesehen werden.

zu 1): Neben der allgemeinen Funktion der Heterogenisierung an sich homogener Waren¹⁾ durch Herkunftsbezeichnung und, damit verbunden, durch eine gewisse Qualitätsgewähr²⁾ kommt der Marke bei bedarfsbündelorientiertem Absatz wiederum die spezielle Aufgabe zu, die Zusammengehörigkeit der im Verbund angebotenen Produkte zu dokumentieren. Im allgemeinen wird man daher von der Forderung nach einheitlicher Markierung der Bestandteile einer bedarfsbündelorientierten Güterkombination ausgehen können. Die Marke kann sowohl eine Herkunfts- oder Herstellerbezeichnung sein (z.B. "Gillette" in Beispiel Nr. 2), als auch zur Identifi-

1) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, a.a.O., S. 164

2) Vgl. Schäfer, E.: Zur Analyse des Markenwesens, a.a.O., S. 129; Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 79

zierung des Erzeugnisses bzw. der Erzeugnisgruppe selbst dienen (z.B. "Privileg" in Beispiel Nr. 10). Die einheitliche Markierung aller zum Bündel gehörenden Produkte macht keine Schwierigkeiten, wenn diese vom gleichen Hersteller gefertigt werden. Probleme können sich allerdings dort ergeben, wo Erzeugnisse verschiedener Produzenten unter der gleichen Markenbezeichnung abgesetzt werden sollen.

Der Absatz fremder Erzeugnisse unter eigener Markenbezeichnung bringt für das absetzende Unternehmen ein gewisses Risiko mit sich. Es muß die eingangs erwähnte Qualitätsgewähr für Produkte übernehmen, die es nicht selbst hergestellt hat und auf deren Produktion es in der Regel, wenn überhaupt, nur einen begrenzten Einfluß hat. Bei Qualitätsmängeln der fremden Erzeugnisse leidet auch der Ruf der eigenen unter der gleichen Markenbezeichnung abgesetzten. Das gleiche gilt, wenn kooperierende Unternehmen ihr gemeinsames Produktbündel mit gleicher Marke versehen. Auch hier wird der Ruf der Marke durch schlechte Qualität eines Produkts in Mitleidenschaft gezogen.

Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die Wahl der Lieferanten bzw. Kooperationspartner. Das Qualitätsniveau der fremden Erzeugnisse muß dem der eigenen in etwa entsprechen. Werden die fremden Produkte als Handelsware gekauft, dann muß die Qualität durch laufende Kontrollen nachgeprüft werden. Bei der Vergabe von Fertigungsaufträgen wird das Qualitätsrisiko des Auftraggebers insofern abgemildet, als er sich einen gewissen Einfluß auf die Produktion seines Lieferanten sichert. Das Kondor-Holzwerk z.B. schreibt seinen Lieferanten das Design der unter der Marke "Kondor" verkauften Stühle vor. Salamander wählt die zu liefernde Tasche unter mehreren vom Hersteller vorgelegten Entwürfen aus.

Die Forderung nach einheitlicher Markierung kann vernachlässigt werden, wenn die bedarfsverbundenen Produkte gemeinsam verpackt sind. Gewöhnlich tragen diese Kombinationspackungen eine einheitliche Packungsbezeichnung (z.B. "Picknick-Set", "Pharisäer"), aus der der Inhalt nicht hervorgeht. Die einzelnen Bestandteile behalten ihre ursprüngliche Hersteller- oder Erzeugnismarke, z.B. "Bleuet S 200" oder "Pott Privat" (Beispiele Nr. 11 und 7).

Eine Vereinheitlichung der Markierung bedarfsverbundener Erzeugnisse verschiedener Produzenten kommt meist nicht in Frage, wenn dabei eine Marke aufgegeben werden müßte, die einen besonderen "good-will" genießt. Die Bekanntheit und der gute Ruf eines der verbundenen Erzeugnisse kann sich positiv für das ganze Bündel auswirken. Dieser Vorteil wird meist höher zu bewerten sein als die Einheitlichkeit der Markierung aller zusammengehörenden Produkte. So beruht z.B. die Marktwirkung von Geschenkpakungen, die von vielen Brauereien verkauft werden, fast ausschließlich darauf, daß sie bekannte Markenspirituosen oder Sektmarken enthalten.

Als weiteres Beispiel wurden im theoretischen Teil die Einbauküchen verschiedener Möbelproduzenten genannt. Die darin enthaltenen Elektrogeräte behalten ihre bekannten Markennamen und dienen den Möbelherstellern häufig als Werbeargument. In diesem Fall spielen aber wahrscheinlich noch spezielle Bedingungen eine Rolle. Der Markt für Elektrogeräte ist verhältnismäßig leicht überschaubar. Der Verbraucher kennt die hauptsächlichsten Anbieter und Markennamen. Einem Gerät unter der Marke des Küchenherstellers gegenüber wäre er zunächst mißtrauisch. Gegen eine Vereinheitlichung unter der Marke des Geräteherstellers (z.B. "AEG-Küchen") spricht, daß auch die Küchenmöbelindustrie in den letzten

Jahren dem **Trend** zum Markenartikel gefolgt ist und bekannte Möbelmarken aufgebaut hat. Außerdem wollen sich die Elektrogerätehersteller die Möglichkeit zur Zusammenarbeit mit möglichst vielen Möbelherstellern offenhalten.

In den Fällen, in denen auf einheitliche Markierung und gleichzeitige Nutzung eines bekannten Markennamens Wert gelegt wird, kommt als Kompromißlösung der oben schon angedeutete Weg in Frage: Das Produktbündel wird unter einer gemeinsamen Fantasiemarke bei gleichzeitiger Nennung des jeweiligen Herstellers bzw. der Herstellermarken, verkauft. Am deutlichsten ist diese Form beim Privileg-Programm festzustellen. Die einzelnen Produkte tragen neben der Marke "Privileg" das Markenzeichen ("Efka") oder den Namen ("Brinkmann") des Herstellers. Diese Möglichkeit ist aber nur gegeben, wenn es sich bei der bekannten, beizubehaltenden Marke um eine Herstellermarke handelt; Erzeugnismarken sind dafür nicht geeignet.

zu 2) Die Forderung nach Einheitlichkeit der Markierung besagt nicht nur, daß alle Bestandteile der im Verbund abgesetzten Güterkombination die gleiche Marke tragen, sondern sie verlangt auch, daß kein Produkt außerhalb des Bündels diese Marke trägt. Für alle Unternehmen, bei denen das Produktbündel nur einen Teil des Programms ausmacht, bedeutet dies, daß für dessen Bestandteile eine besondere Marke gefunden werden muß.

Für eine besondere Kennzeichnung spricht auch der Wunsch nach Hervorhebung der aufeinander abgestimmten Produkte aus dem übrigen Programm. Die allgemeine Funktion der Markenbildung, Heraushebung der markierten Ware aus dem Gesamtangebot gleichartiger Waren,

kann analoge Anwendung auch innerhalb des Programms finden. In fast allen Beispielen des empirischen Teils setzen die bedarfsbündelorientierten Unternehmen auch sonstige Erzeugnisse ab, die in substitutiver Nachfragebeziehung zu einzelnen oder mehreren Produkten des Bündels stehen. Der besondere Charakter kann durch eine spezielle Marke oder eine sonstige Form der besonderen Bezeichnung betont werden. Beispiele für derartige Markierungen bzw. Bezeichnungen sind das "Privileg-Programm" von Efka und Brinkmann, das "Drache-Exklusiv-Programm" und das Programm "Anker + Florex Romantik" (Beispiele Nr. 10, 5 und 11).

Die beiden letzten Beispiele zeigen gleichzeitig, daß auch der Herstellername in einer derartigen Sonderbezeichnung beibehalten werden kann. Die Forderung nach Betonung der Zusammengehörigkeit komplementärer Produkte wird in beiden Fällen durch die gleichartigen Dessin- oder Musterbezeichnungen erfüllt.

Auf die Möglichkeit, negative Ausstrahlungseffekte durch besondere Markierung zu verhindern, wurde schon früher hingewiesen.

d) Werbung und Verkaufsförderung

Der Werbung als dem eigentlichen Informationsinstrument der Unternehmung kommt bei bedarfsbündelorientiertem Absatz besondere Bedeutung zu. Die hauptsächliche Auswirkung auf die Werbung ist darin zu sehen, daß nicht für ein einzelnes Produkt, sondern für eine Gruppe bedarflich verbundener und vom Hersteller aufeinander abgestimmter Produkte geworben wird. Das verbundene Angebot, die technisch-funktionale und geschmackliche Abstimmung sowie gegebenenfalls die Tatsache, daß alle Produkte vom gleichen Hersteller stam-

men, bieten als die differenzierenden Eigenschaften des bedarfsbündelorientierten Angebots eine Vielzahl von Werbeargumenten, so daß nur eine Werbung für alle zusammengehörigen Erzeugnisse in Frage kommt. Bedarfsbündelorientierter Absatz bedingt darum in jedem Fall eine spezielle Werbung für die Produkte des Bündels, auch wenn bei Beteiligung mehrerer Hersteller organisatorische Probleme auftauchen.¹⁾

Auf die Möglichkeiten der Werbedurchführung bei kooperativer Bedarfsbündelorientierung wurde im theoretischen Teil hingewiesen. Danach kommen einseitige und gegenseitige Anschlußwerbung und gemeinsame Werbung in Frage. Die Werbung eignet sich besonders für die gemeinsame Beauftragung fremder Organe, eine Form, die als dritte Möglichkeit, neben der Mitbenutzung der Organe des Partners und Bildung gemeinschaftlicher Organe, genannt werden könnte.²⁾ Bei der Mitbenutzung der Organe des Partners (Anschlußwerbung) kommt allenfalls einseitige Mitbenutzung in Frage, da das gleichzeitige Auftreten verschiedener Werbungtreibender für die gleiche Produktgruppe gegen den Grundsatz der Einheitlichkeit der Werbung verstößt. Die Forderung der Einheitlichkeit bedeutet nach Seyffert, daß alle Einzelmaßnahmen der Werbung vom Umworbenen als Teile einer zusammengehörigen Handlung empfunden werden.³⁾

1) Vgl. z.B. RKW-Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Ist die Beteiligung an einer Gemeinschaftswerbung sinnvoll? Bad Godesberg 1964; Freuding, E.: Die Gemeinschaftswerbung und die Möglichkeiten einer notwendigen Ausweitung, Weiden 1964

2) Vgl. dazu Starke, U.: Absatzwirtschaftliche Kooperationen zwischen Unternehmungen der Konsumgüterindustrie, a.a.O., S. 157

3) Vgl. Seyffert, R.: Werbelehre, a.a.O., S. 67 und 1015

Nur so können sie sich gegenseitig in ihrer Wirkung steigern. Die gegenseitige Mitbenutzung würde bedeuten, daß alle beteiligten Unternehmen gleichzeitig für die eigenen und für die Produkte der Kooperationspartner werben. Die Einheitlichkeit der Werbung wäre bei dieser Form nicht gewährleistet.

Analog zur Unterscheidung zwischen Personmarke und Sachmarke¹⁾ läßt sich hier zwischen Firmenwerbung und Produkt- oder Erzeugniswerbung differenzieren.²⁾ Bei Firmenwerbung wird der Name des Unternehmens in den Vordergrund gerückt, um für das Unternehmen als Ganzes bzw. für das ganze Programm zu werben. Bei Produktwerbung wird dagegen das einzelne Produkt oder eine Produktgruppe hervorgehoben, ohne daß der Name des Herstellers besonders betont wird.

Die Werbung für bedarfsbündelorientierte Güterkombinationen kann ihrer Art nach nur Produktwerbung sein. Denkbar sind allenfalls Kombinationsformen zwischen Firmen- und Erzeugniswerbung. Hauptsächliches Werbeargument ist die qualitative Abstimmung der Erzeugnisse.

Diese Werbung hat Ähnlichkeit mit der Einführungswerbung für neue Produkte, auch wenn die Neuerung nur darin besteht, daß bisher schon bekannte Erzeugnisse technisch funktional und/oder geschmacklich aufeinander abgestimmt wurden. Das Schwergewicht liegt hier, wie bei der Einführungswerbung, auf der sachlichen Information der Umworbenen über die Existenz, die besonderen Eigenschaften und die Verwendungsmöglichkeiten der neuen Produkte.

Die Ähnlichkeit mit der Einführungswerbung tritt auch darin zutage, daß der werblichen Beeinflussung des Handels besondere Bedeutung zukommt.³⁾ Der Handel

1) Vgl. Schäfer, E.: Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung, a.a.O., S. 404

2) Vgl. dazu auch Leitherer, E.: Werbelehre, Stuttgart 1966, S.24 ff.; Nieschlag, R., Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, a.a.O., S. 273

3) Vgl. dazu Leitherer, E.: Werbelehre, a.a.O., S.25

wird mit einer Vielzahl neuer Produkte überschwemmt, die sich oft genug als Fehlschlag erweisen. Der Händlerwerbung muß darum besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden, um das teilweise stark ausgeprägte Mißtrauen gegenüber Neuerungen zu überwinden.¹⁾

Bei getrennter Absatzdurchführung tritt die Umwerbung des Handels in den Vordergrund. Die Information des Absatzmittlers über die Existenz aufeinander abgestimmter Produktbündel wird besonders wichtig, wenn ihm kein verbundenes Angebot unterbreitet werden kann.

Hauptwerbeargument dem Handel gegenüber ist die aus der bedarflichen Verbundenheit und der qualitativen Abstimmung der Produkte resultierende "Verbundenheit der Nachfragerealisierung" und die damit zusammenhängende Erhöhung des Umsatzes pro Kunde bzw. pro Verkaufsakt. (Ein ständig wiederholter Werbespruch im gemeinsamen Händlerprospekt der Florex-Werke Nie-
mann & Harde und der Arnold Kock KG lautet beispielsweise "Eins paßt zum anderen. Eins verkauft das andere".)

Eine wichtige Rolle spielt bei bedarfsbündelorientiertem Absatz stets auch die Verkaufsförderung. Darunter werden in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur ²⁾

-
- 1) Nach Auskunft der Fleischwaren- und Konservenfabrik FKF, Berlin, scheiterte der Picknick-Set am Widerstand des Handels (schriftl. Auskunft vom 12.3.1971, vgl. empirischer Teil). Diese Angabe scheint durch eine probeweise Umfrage des Verfassers bei einigen Nürnberger Lebensmittel-Einzelhandelsgeschäften und entsprechenden Fachabteilungen der Warenhäuser bestätigt zu werden. Von fünf Läden, die FKF-Konserven führten, kannten alle den Picknick-Set, keiner hatte ihn aber in sein Sortiment aufgenommen.
 - 2) Vgl. Nieschlag, R., Dichtl, E., Mörschgen, H.: Marketing, a.a.O., S. 303 sowie die dort angegebene Veröffentlichung; Schade, H.C.: Planvolle Absatzförderung. Werkzeug erfolgreichen Marketings. München 1964, S. 145

wie auch im Sprachgebrauch der Wirtschaftspraxis unterstützende Maßnahmen des Herstellers für den Weiterverkauf durch den Absatzmittler verstanden, z.B. Schulung der im Handelsbetrieb tätigen Verkäufer, Beratung über Fragen der Organisation u.s.w. oder Überlassung von Displaymaterial und Einrichtungsgegenständen. Letztere Maßnahme, die Überlassung von Prospekten, Dauerplakaten oder Verkaufsständern, dient vor allem dazu, dem Handel, der an sich wegen der Breite seines Sortiments im allgemeinen nur Firmenwerbung betreiben kann, eine gezielte Produktwerbung für die Erzeugnisse des fördernden Herstellers zu ermöglichen. Eine großzügige Verkaufsförderung ist dabei stets auch als Teil der Händlerumwerbung anzusehen.

Der bedarfsbündelorientierte Hersteller muß in besonderem Maß auf die Absatzgestaltung (Warenpräsentation, Werbung) für seine Erzeugnisse durch den Absatzmittler achten und versuchen, Einfluß darauf zu nehmen. Speziell die Maßnahmen der Verkaufsförderung bieten ihm hierzu die Möglichkeit. Dazu zählt darum auch die bei bedarflich verknüpften und aufeinander abgestimmten Waren besonders wichtige Werbung am Verkaufsort selbst. Diese sog. Point of Purchase - oder "POP-Werbung" scheint angesichts der nachlassenden Wirkung üblicher Werbemaßnahmen allgemein an Bedeutung zu gewinnen.¹⁾

Unter diesem Gesichtspunkt kommt der Warenpräsentation besondere Bedeutung zu. Die Warenpräsentation im Einzelhandel gilt gemeinhin nicht als absatzpolitischer Aktionsbereich des Herstellers. Wenn die Erzeugnisse nicht über eigene Verkaufsfilialen abgesetzt werden (wie z.B. bei Salamander), ist die Präsentation dem Einwirkungsbereich des Produzenten weitgehend entzogen.

1) Vgl. Nieschlag, R.; Dichtl, E., Hörschgen, H.: Marketing, a.a.O., S. 304

Die Vorteile aufeinander abgestimmter, insbesondere qualitativ aufeinander abgestimmter Komplementärprodukte können aber erst voll zur Geltung kommen, wenn sie dem potentiellen Käufer im unmittelbaren Verbund der ganzen Güterkombination dargeboten werden. Der bedarfsgruppengerechten Warenpräsentation im Einzelhandel kommt darum eine wichtige informatorische und akquisitorische Aufgabe zu.

Einer solchen Warendarbietung steht häufig die innerbetriebliche Organisation des Handelsbetriebes entgegen, die komplementäre Produkte durch verschiedene Abteilungen, Kassen, Zuständigkeitsbereiche von Verkäufern oder rein standortmäßig durch Gänge, verschiedene Räume und Stockwerke trennt. Der Käufer kann dadurch zusammengehörige Waren nicht zugleich auswählen. Er muß unter Umständen verschiedene Abteilungen aufsuchen.

Der Hersteller kann durch verschiedene Maßnahmen der Verkaufsförderung versuchen, Einfluß auf die Präsentation seiner Erzeugnisse im Einzelhandel zu nehmen, um die genannten Unzulänglichkeiten zu überwinden.

Häufig wird schon eine eingehende Beratung des Handelsbetriebs über Fragen der innerbetrieblichen Organisation (z.B. Raumaufteilung, Neugruppierung des Sortiments), der Einrichtung bzw. Möblierung des Ladens und der Dekoration der Waren Erfolge bringen.

Eine damit einhergehende Unterrichtung des Verkaufspersonals (des Handelsbetriebs) über die der Bedarfsbündelorientierung zugrundeliegende Idee, über die Zusammensetzung des gesamten Bedarfskomplexes, dem die eigene Güterkombination angehört, und über das eigene Angebot stellt sicher, daß der Verkäufer die zusammengehörenden Produkte kennt und stets im Verbund anbietet.

Auf das gemeinsame Angebot der verknüpften Waren durch den Verkäufer muß besonders bei geringem Grad oder einseitiger Verbundenheit des Bedarfs geachtet werden. Der Käufer eines zwangsläufig bedarfsverbundenen Erzeugnisses sucht automatisch nach einem passenden Komplementärprodukt, während der Käufer eines nur lose oder einseitig bedarflich verknüpften Erzeugnisses evtl. erst auf die Ergänzungsmöglichkeit durch ein passendes Komplementärprodukt aufmerksam gemacht werden muß.

Ein Beispiel einseitiger bedarflicher Bindung ist zwischen Fertiger und Zigarettenhülse einerseits und Tabak andererseits im Privileg-Programm von Efka und Brinkmann gegeben. Fertiger und Hülse sind nur in Verbindung mit Feinschnitt-Tabak zu gebrauchen, während der Tabak auch in der Pfeife geraucht oder unter Verwendung von Papierblättchen auf konventionelle Art zu Zigarettten verarbeitet werden kann. Im Einzelhandel äußert sich diese Einseitigkeit der Verbundenheit derart, daß der Privileg-Tabak oft ohne das entsprechende Zubehör gekauft wird; d.h. der Umsatz an Tabak ist höher, als dem Umsatz an Privileg-Filterhülsen entsprechen würde. Hülsen dagegen werden meist zusammen mit Privileg-Tabak gekauft. Der Käufer von Privileg-Tabak wird darum vom Verkaufspersonal immer darauf aufmerksam gemacht, daß der Tabak in seiner geschmacklichen Wirkung mit der Privileg-Filterhülse abgestimmt ist, und daß dazu ein spezieller Fertiger angeboten wird.¹⁾

Eine in letzter Zeit scheinbar häufiger ergriffene Maßnahme zur Beeinflussung der Warenpräsentation im Einzelhandel ist die Einrichtung sog. "Shops in the Shop" durch den Hersteller (vgl. das Beispiel Falke im empfi-

1) Auskunft der Firma Tabakwaren E. Wolsdorff KG, Nürnberg vom 3.4.1970

rischen Teil). "Shops in the Shop" sind besondere Abteilungen in Einzelhandelsbetrieben, die einem bestimmten Thema gewidmet, mehr oder weniger deutlich vom übrigen Laden getrennt sind und sich durch besondere Ausstattung, Möblierung, Beleuchtung und Bekleidung der Verkäufer unterscheiden. Häufig sind solche Abteilungen unter Bezeichnungen wie "Twen-Shop" oder "XY-Boutique" in Bekleidungshäusern anzutreffen.

Die Einrichtung derartiger Shops kann auch vom Hersteller als Maßnahme der Verkaufsförderung übernommen werden und dient dann der Hervorhebung und besonderen Präsentation seines Angebots. Die Möglichkeiten reichen vom Verkaufsstand bis zur kompletten Ladeneinrichtung. Im empirischen Teil wurde das Beispiel Falke angeführt (Beispiel Nr. 1), dessen "Shop" im einfachsten Fall aus einem Verkaufsschrank besteht, der zur Einrichtung mit Regalen, Ständern, Vitrinen, Umkleidekabinen und Sitzcken ausgebaut werden kann.

Diese Shops bieten dem Hersteller die Möglichkeit, die Darbietung seiner Waren in seinem Sinne zu beeinflussen. Bleiben die Einrichtungsgegenstände im Eigentum des Herstellers und werden sie kostenlos zur Verfügung gestellt (wie bei Falke), können konkrete Bedingungen an ihre Verwendung geknüpft werden.

Weitere Beispiele solcher Hersteller-Shops, die der bedarfsmäßigen Zusammenfassung und Ergänzung des Programms dienen, sind der "Shop 15" des Kinderschuhherstellers Gustav Hofmann GmbH, Kleve, und der "Palette chic shop" der Hans Schwarzkopf GmbH, Hamburg.

Der "Shop 15", der für modebewußte junge Leute zwischen 10 und 15 Jahren eingerichtet wurde, besteht aus einem Regalsystem und enthält neben dem "Elefanten"-Schuhangebot Taschen, kurzärmelige Hemden, Schall-

platten und Starplakate.¹⁾

Im "Palette chic shop", einem Verkaufsstand, werden außer Haarpflegemitteln Halstücher, Seidenschals und Haarschmuck angeboten.²⁾

f. Preisgestaltung

Die hauptsächliche Auswirkung bedarfsbündelorientierten Absatzes auf die Preisgestaltung ist darin zu sehen, daß die Preise der im Verbund angebotenen Erzeugnisse aufeinander abgestimmt werden müssen. Dazu gehört die Berücksichtigung sowohl der absoluten Höhe von Gesamtpreisen als auch von Preisrelationen zwischen den Produkten. Besondere Bedeutung haben Preisrelationen zwischen bedarfsverbundenen Gebrauchsgütern. Die Preise müssen in einem bestimmten Verhältnis zu dem vom Verbraucher dem einzelnen Erzeugnis zugeordneten relativen Rang stehen.

Für das absetzende Unternehmen ergibt sich daraus die Folgerung einer eindeutigen Marktorientierung in seiner Preisgestaltung.

Daraus können Konflikte mit der Forderung nach gleicher Lebensdauer der komplementären Produkte entstehen. Vielfach wird es aus Kostengründen nicht möglich sein, rangniedere Erzeugnisse in gleicher Qualität wie die ranghöheren zu entsprechend niedrigeren Preisen anzubieten. Dann muß entweder die Absatzorientierung in der Preispolitik oder die Forderung nach qualitätsmäßiger Abstimmung verknüpfter Produkte aufge-

1) Vgl. Mit Beat-Trommelfeuer auf den Markt für "junge" Schuhe. Neues Programm des Elefanten-Schuh-Herstellers. In: FAZ v.22.8.1969, S.19; An Shop 15 geht kein Teen vorbei. Pressedienst der Gustav Hofmann GmbH, Kleve, ohne Datum; Auskunft der Gustav Hofmann GmbH, Kleve, v.1.4.1970

2) Vgl. Schwarzkopf will nicht nur mit Haarkosmetik wachsen. In: FAZ v.17.2.1970, S.14

geben werden.

Auch bei Verbindungen zwischen Gebrauchsgut und Verbrauchsgut spielt die Preisrelation eine gewisse Rolle. Die vom Verbraucher in einer bestimmten Periode oder für eine bestimmte Verwendungseinheit erwarteten Kosten des Verbrauchsguts (Unterhaltungskosten) müssen in angemessenem Verhältnis zum Preis des Gebrauchsguts (Anschaffungskosten) stehen.

Bei Gebrauchsgütern, deren Verwendung einen laufenden Bedarf an Verbrauchsgütern hervorruft, ist der kaufentscheidende Preis häufig derjenige des Verbrauchsguts. Eine aktive Preispolitik (Preisänderungen, Preisdifferenzierung) hat dann nur einen geringen absatzpolitischen Effekt, wenn sie nur die Preise der Gebrauchsgüter einbezieht. Ein Beispiel dafür, daß preispolitische Maßnahmen nur über den Preis des Verbrauchsguts sinnvoll sind, bieten die Polaroid-Kameras. Der Preis der Kamera selbst beträgt bei einfachster Ausführung ungefähr DM 80.--, während ein schwarz-weiß Film für acht Aufnahmen DM 9,90 kostet.

Eine spezifische preispolitische Maßnahme bei verbundenem Absatz komplementärer Produkte ist die Festsetzung von Gesamtpreisen für Güterkombinationen.

Eine echte akquisitorische Funktion haben derartige Gesamtpreise, wenn sie niedriger liegen als die Summe der Einzelpreise. Dadurch soll zum einen die "Verbundenheit der Nachfragerealisierung" gefördert und damit der Umsatz je Verkaufsakt erhöht werden. Insofern ist diese Maßnahme mit der Gewährung von Mengenrabatt bzw. mit der Preisdifferenzierung nach Abnahmemengen zu vergleichen. Zum anderen ist ein niedriger Gesamtpreis aber auch geeignet, die Kombination eigener Produkte mit bedarfsverbundenen Konkurrenzprodukten durch

den Verbraucher zu verhindern. Wenn eigene Erzeugnisse auch mit fremden Komplementärerzeugnissen kombiniert werden können (z.B. Filmkamera und Projektor), besteht die Möglichkeit, durch die Festsetzung eines niedrigeren Gesamtpreises einen Anreiz zum Kauf des eigenen Komplementärprodukts zu geben.

Es gibt aber auch zahlreiche Beispiele, bei denen der für die ganze Güterkombination ausgewiesene Gesamtpreis der Summe der Einzelpreise entspricht. Der Gesamtpreis kann dabei verschiedene Funktionen haben:

- Wenn mehrere Produkte gemeinsam verpackt sind, dient **er der Klarheit der Preissetzung**. Die Kombinationspackung als Verkaufseinheit muß im Interesse der Information des Verbrauchers mit einem Gesamtpreis ausgezeichnet werden.
- Die gleiche Funktion hat der Gesamtpreis bei zwangsläufig verbundenen und vom Verbraucher meist in einer ganz bestimmten Kombination verlangten Produkten. Dem potentiellen Käufer wird die Addition der Einzelpreise erspart.
- Gesamtpreis bei "offenen Güterkombinationen", deren endgültige Zusammensetzung vom Verwender bestimmt wird, haben den Charakter von Beispielen. Dem potentiellen Käufer werden die Preise der für bestimmte Verwendungszwecke typischen Kombinationen genannt. Gesamtpreise sind vor allem dort notwendig, wo eine verhältnismäßig große Anzahl komplementärer Produkte miteinander kombiniert wird, weil der Verwender sich aus den Einzelpreisen keine Vorstellung über den Gesamtpreis der von ihm gewünschten Kombination machen kann. Am deutlichsten wird dies in einer Preisliste von Rosenthal, die neben den Einzelpreisen für jedes Teil einer Tafelausstattung Gesamtpreise für insge-

samt 17 verschiedene Kombinationen bei 8 verschiedenen Dekoren ausweist.¹⁾

Der Festsetzung von Gesamtpreisen für mehrere Produkte sind jedoch durch die Vorschriften des Gesetzes gegen den unlauteren Wettbewerb UWG und die Rechtsprechung des Bundesgerichtshofs Grenzen gesetzt. Verboten sind vor allem sog. Kopplungsgeschäfte, bei denen der Käufer keinen Anhalt für die Berechnung der Einzelpreise der gelieferten Gegenstände hat und daher die Preiswürdigkeit der angebotenen Ware nicht mit der von Mitbewerbern vergleichen kann.

Besondere Auswirkungen auf die Preispolitik ergeben sich schließlich noch in Bezug auf die Preisbindung. Es handelt sich dabei um rechtliche Aspekte hinsichtlich der Preisbindungsfähigkeit von Güterkombinationen bzw. von Kombinationen zwischen Gütern und Leistungen. Nach Auffassung des Bundeskartellamtes dürfen die Preise gewerblicher Dienstleistungen überhaupt nicht gebunden werden. Die daraus abgeleitete Ansicht, daß auch Kombinationen von Produkten und Dienstleistungen nicht preisgebunden werden können, wurde durch Urteil des Bundesgerichtshofs vom 5.12.1968 bestätigt, in dem die Preisbindung für Umkehrfilme mit eingeschlossener Entwicklungsleistung für unzulässig erklärt wurde.²⁾

Gegen die Preisbindung bei Kombinationen von Sachleistungen bestehen grundsätzlich keine Einwendungen. Probleme können sich jedoch dann ergeben, wenn solche Kombinationen Produkte enthalten, die außerhalb die-

1) Preisliste "'plus', das neue Programm der Rosenthal Studio-Linie", ohne Datum (1970)

2) Vgl. Preisbindung massiv unter Druck, in: Blick durch die Wirtschaft vom 11.12.1968, S. 1; Preisbindungs-Halali in der Fotobranche. In: Blick durch die Wirtschaft vom 3.1.1969, S. 5

ser Kombination nicht preisgebunden sind, wenn also gebundene und nicht gebundene Produkte zu einem gemeinsamen Preis angeboten werden. Die Zulässigkeit der Bindung dieses Preises ist zumindest umstritten.¹⁾

Insgesamt kommt der Preispolitik bei bedarfsbündelorientiertem Absatz im Rahmen der übrigen absatzpolitischen Aktionsbereiche eine vergleichsweise geringe Rolle zu.

1) Vgl. Preisbindung massiv unter Druck. In: Blick durch die Wirtschaft vom 11.12.1968, S. 1; Preisbindungs-Halali in der Fotobranche. In: Blick durch die Wirtschaft vom 3.1.1969, S. 5

E. Grenzen des bedarfsbündelorientierten Absatzes

Obwohl in den Erörterungen über die Motive für bedarfsbündelorientierten Absatz und über die Auswirkungen auf Produktions- und Absatzbereich schon einige Bemerkungen über die Grenzen des bedarfsbündelorientierten Absatzes gemacht wurden, wollen wir hier noch kurz auf diese Frage eingehen.

Es gibt offensichtlich noch eine ganze Reihe von Produkten, die trotz sehr enger bedarfflicher Verbundenheit nicht vom gleichen Hersteller produziert und auch nicht im Verbund abgesetzt werden. Dazu gehören z.B. Schreibmaschine und Schreibpapier, Automobil und Kraftstoff oder Lebensmittel und Zubereitungs- bzw. Tischgeräte, um nur einige Beispiele zu nennen. Auch bei Oberbekleidung oder Wohnungseinrichtungsgegenständen sind einer Ausdehnung der Bedarfsbündelorientierung auf allzu unterschiedliche Produkte Grenzen gesetzt.

Ohne die Gründe, die gegen den bedarfsbündelorientierten Absatz sprechen, systematisch und im einzelnen erörtern zu wollen, lassen sich immerhin zwei Kategorien von Gesichtspunkten deutlich unterscheiden:

Unter den "inneren" oder betrieblichen Gründen ist vor allem stark unterschiedliche Technologie zu nennen. Dieser Grund dürfte unter anderem bei den genannten Beispielen, Schreibmaschine und Schreibpapier oder Automobil und Kraftstoff, ausschlaggebend sein. Speziell bei dem zuletzt genannten Beispiel (Automobil und Kraftstoff) spielt auch die Höhe des Kapitalbedarfs in der Produktion als weiterer betrieblicher Grund eine Rolle.

Auch Kostengründe können gegen eine Ausdehnung der Bedarfsbündelorientierung auf fertigungswirtschaftlich heterogene Erzeugnisse sprechen. Bei zu vielen verschiedenartigen Produkten wird der Punkt erreicht, an dem die zusätzlichen Kosten einer weiteren Produktart dem zusätzlichen Ertrag eines breiteren Programms nicht mehr entsprechen.

In diesem Zusammenhang muß auch die qualitative Kapazität der Absatzorgane erwähnt werden. Die Möglichkeit des Absatzes zusätzlicher bedarfsverbundener Produkte über die bisherigen Absatzorgane ist ein wesentlicher Bestimmungsgrund der Bedarfsbündelorientierung. Durch zu unterschiedliche Beschaffenheit, besonders bei technisch komplizierten und erklärungsbedürftigen Produkten, kann der einzelne Verkäufer überfordert sein, sodaß ein verbundener Absatz durch dieselben Verkaufskräfte nicht möglich ist. In bestimmten Fällen mag dieser Grund genügen, um eine geplante Bedarfsbündelorientierung nicht durchzuführen.

Unter marktlichen Gesichtspunkten ist eine deutliche Grenze dort gegeben, wo der Handel aufgrund vielfältigerer Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung die Aufgabe der Zusammenstellung bedarfsbündelorientierter Güterkombinationen besser, d.h. dem individuellen Geschmack besser entsprechend, lösen kann. Dieser Grund wird überall dort eine Rolle spielen, wo es auf ein möglichst vielfältiges Angebot zur Anpassung an den Geschmack des einzelnen Bedarfsträgers ankommt, z.B. bei Oberbekleidung oder Einrichtungsbedarf. Die Möglichkeiten der Bedarfsbündelorientierung des Herstellers sind hier auf ganz bestimmte, sehr enge Produktgruppen beschränkt. Im Beispiel Falke (1) wird dem Handel darum eine Ergänzung des Angebots durch modische Accessoires empfohlen.

Ein weiterer wichtiger Gesichtspunkt wurde schon früher erwähnt. Entschließt sich ein Unternehmen zur Aufnahme neuer Produkte in sein Fertigungsprogramm, die mit den bisherigen Erzeugnissen in bedarflicher Verbindung stehen, tritt es mit allen anderen Herstellern dieser Komplementärprodukte in Wettbewerb, mit denen bisher aufgrund der bedarflichen Verknüpfung der Erzeugnisse Kooperationsmöglichkeiten gegeben waren. Wenn ein sehr vielfältiges Angebot solcher Komplementärprodukte am Markt ist, könnte dieser Umstand gegen eine geplante Bedarfsbündelorientierung des eigenen Programms sprechen.

Als weiterer Grund gegen bedarfsbündelweisen Absatz kann eine stark unterschiedliche Lebensdauer der verknüpften Produkte und damit unterschiedliche Periodizität des Bedarfs genannt werden. Wenn der Unterschied in der Periodizität so groß ist, daß ein Einkaufszusammenhang für den Verbraucher überhaupt nicht mehr besteht, entfällt auch für den Absatzmittler ein Grund, bedarfsverbundene Erzeugnisse in sein Sortiment aufzunehmen. Zudem wird es häufig unumgänglich sein, derart unterschiedliche Produkte über verschiedene Absatzwege zu vertreiben. Güter mit ausgesprochen langer Lebensdauer, wie z.B. Schreibmaschinen, sind meist als "shopping goods" anzusprechen, die nur im Fachgeschäft und nach entsprechend sorgfältiger Auswahl gekauft werden. Dagegen zählt z.B. Schreibpapier zu den "convenience goods", bei denen die Einkaufsquelle vorwiegend nach dem Gesichtspunkt der Bequemlichkeit ausgewählt wird. Eine Verbindung im Absatzweg kann hier nicht sinnvoll sein.

L I T E R A T U R

I. Selbständige Veröffentlichungen

- Abbot, L.: Qualität und Wettbewerb. Ein Beitrag zur Wirtschaftstheorie. München und Berlin 1958
- Abromeit, G.: Erzeugnisplanung und Produktionsprogramm im Lichte der Produktions-, Absatz- und Wettbewerbspolitik. Wiesbaden 1955
- American Management Association (Hrsg.): Die Entwicklung neuer Produkte. Ihre Planung und Verwirklichung. AMA-Schriftenreihe, Bd. 7, Düsseldorf 1960
- Ansoff, H.J.: Management Strategie. München 1966
- Bartels, G.: Diversifizierung. Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung. Stuttgart 1966
- Beckman, T.N.,
Maynard, H.H.,
Davidson, W.R.: Principles of Marketing. New York 1957
- Beckman, T.N.,
Davidson, W.R.: Marketing. 7. Aufl., New York 1962
- Berekoven, L.: Die Werbung für Investitions- und Produktionsgüter, ihre Möglichkeiten und Grenzen. Marktwirtschaft und Verbrauch, Schriftenreihe der GfK-Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Band 16, Nürnberg 1961
- Bidlingmaier, J.: Unternehmerziele und Unternehmerstrategien. Studienreihe Betrieb und Markt, hrsg. von K.C. Behrens, Band VIII, Wiesbaden 1964
- Borschberg, E.: Die Diversifikation als Wachstumsform der industriellen Unternehmung. Berlin und Stuttgart 1969
- Bräuer, H.: Die Verpackung als absatzwirtschaftliches Problem. Eine absatzwirtschaftliche, werbepsychologische Untersuchung des deutschen Verpackungswesens. Nürnberg 1958
- Brockhoff, K.: Unternehmenswachstum und Sortimentsänderung. Köln und Opladen 1966
- Buskirk, R.H.: Principles of Marketing. The Management View. 2. Aufl., New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London 1966

- Chmielewicz, K.: Grundlagen der industriellen Produktgestaltung. Berlin 1968
- Dean, J.: Capital Budgeting. Top Management Policy on Plant, Equipment, and Product Development. 8. Aufl., New York, London 1969
- Dean, J.: Managerial Economics. New York 1951
- Dreier, J.: Die Mode als betriebswirtschaftliches Problem. Diss. Köln 1957
- Freudenmann, H.: Planung neuer Produkte. Stuttgart 1965
- Freuding, E.: Die Gemeinschaftswerbung und die Möglichkeiten einer notwendigen Ausweitung. Weiden 1954
- Geist, M.: Die Entscheidung im Vertrieb. Schriftenreihe der Rationalisierungsgemeinschaft Industrieller Vertrieb und Einkauf. Hamburg, Berlin, Düsseldorf 1961
- Gort, M.: Diversification and Integration in American Industry. Princeton 1962
- Grochla, E.: Betriebsverbindungen. Berlin 1969
- Grosche, K.: Das Produktionsprogramm, seine Änderungen und Ergänzungen. Abhandlungen aus dem Industrieseminar der Universität zu Köln, hrsg. v. Prof. Dr. Dr. h.c. Th. Beste, Heft 24, Berlin 1967
- Gross, H.: Neues Wirtschaftsdenken. Erfolg durch Marketing. Düsseldorf, Wien 1967
- Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Band I, Die Produktion. 17. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1970, Band II, Der Absatz. 11. Aufl., Berlin, Heidelberg, New York 1968
- Gümbel, R.: Die Sortimentspolitik in den Betrieben des Wareneinzelhandels. Köln und Opladen 1963
- Hake, B.: Die Suche und Auswahl neuer Produkte. Die Praxis der Diversifikation. München 1966
- Heinen, E.: Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. Wiesbaden 1966

- Hossbach, H.W.: Bedarfsgarnituren, Bedarfskomplexe, Bedarfsverbundenheiten und ihre Bedeutung in der betriebswirtschaftlichen Marktforschung. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Nürnberg 1965
- Hundhausen, C.: Wesen und Formen der Werbung. Grundriß der Werbung; Band 3, Essen 1954
- Institut für Exportforschung: Die Elektrospeicherheizung in vier europäischen Ländern. Teil II, Stand und Entwicklungsaussichten der Elektrospeicherheizung in Belgien-Luxemburg. Berichte des Instituts für Exportforschung an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, hrsg. v. E. Schäfer, Nürnberg 1968 (unveröffentlicht)
- Institut für Exportforschung: Exportgemeinschaften. Ergebnisse einer Untersuchung über gemeinschaftliche Exportorganisationen in Westdeutschland. Berichte des Instituts für Exportforschung an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg, hrsg. v. E. Schäfer, Köln und Opladen 1960
- Kapferer, C.,
Disch, W.K.A.: Absatzwirtschaftliche Produktpolitik. Kompendium der Absatzwirtschaft, Band 2, Köln und Opladen 1967
- Katona, G.: Psychological Analysis of Economic Behavior. New York, Toronto, London 1951
- Keil, J. (Hrsg.): Die westdeutsche Wirtschaft und ihre führenden Männer. Lesebuch der deutschen Industrie. Nordrhein-Westfalen, Teil I, Ostwestfalen/Lippe und Münsterland, Oberursel 1969
- Klein-Blenkers F.: Die Ökonomisierung der Distribution. Köln und Opladen 1964
- Knoblich, H.: Betriebswirtschaftliche Warentypologie. Grundlagen und Anwendungen. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. v. E. Gutenberg u.a., Bd. 32, Köln und Opladen 1969
- Koch, W.: Grundlagen und Technik des Vertriebes. Band II, 2. Aufl., Berlin 1958
- Kropff, H.F.J.: Die Werbemittel und ihre psychologische, künstlerische und technische Gestaltung. Essen 1953

- Kruse, A.: Die Produktdifferenzierung in Theorie und Praxis. Freiburg i. Br. 1960
- Leitherer, E.: Absatzlehre. Sammlung Poeschel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Reihe II: Funktionslehren, Bd. P 34, Stuttgart 1964
- Leitherer, E.: Werbelehre. Sammlung Poeschel, Betriebswirtschaftliche Studienbücher, Reihe II: Funktionslehren, Bd. P 47, Stuttgart 1966
- Männel, W.: Die Wahl zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug. Theoretische Grundlagen - praktische Fälle. Herne, Berlin 1968
- Männicke, A.: Die Warenverpackung als ein Faktor der betrieblichen Absatzpolitik. Berlin 1957
- Matthews, J.B.,
Buzzel, R.D.,
Levitt, T.,
Frank, R.E.: Marketing - An Introductory Analysis. New York, San Francisco, Toronto, London 1964
- McNair, M.P.,
Hansen, H.L.
(Hrsg.): Readings in Marketing. 2. Aufl., New York, Toronto, London 1956
- Mellerowicz, K.: Forschungs- und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem. Freiburg 1958
- Michligk, P.: Elementare Werbekunde. Essen 1958
- Müller-Freienfels, R.: Die Seele des Alltags. Eine Psychologie für Jedermann. Berlin 1925
- Nieschlag, R.: Binnenhandel und Binnenhandelspolitik. Berlin 1959
- Nieschlag, R.,
Dichtl, E.,
Hörschgen, H.: Einführung in die Lehre von der Absatzwirtschaft. Ein entscheidungstheoretischer Ansatz. Berlin 1968, 4. Aufl., Marketing, Berlin 1971
- Oxenfeldt, A.,
Watkins, M.: Make or Buy: Factors Affecting Executive Decisions. New York 1956
- Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm. 3. Aufl., Oxford 1966
- Pfeiffer, W.: Absatzpolitik bei Investitionsgütern der Einzelfertigung. Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes absatzpolitischer Instrumente im Sondermaschinenbau. Stuttgart 1965

- Pflüger, F.: Ursachen, Formen und Wirkungen des gemeinschaftlichen industriellen Absatzes. Diss. Nürnberg 1958
- Riebel, P.: Industrielle Erzeugungsverfahren in betriebswirtschaftlicher Sicht. Wiesbaden 1963
- RKW - Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Ist die Beteiligung an einer Gemeinschaftswerbung sinnvoll? Bad Godesberg 1964
- Roepeke, W.: Die Lehre von der Wirtschaft. Zürich und Stuttgart 1961
- Sandig, C.: Bedarfsforschung. Schriftenreihe Organisation, hrsg. v. H. Nicklisch, Stuttgart 1934
- Seyffert, R.: Wirtschaftslehre des Handels. 4. Aufl., Köln und Opladen 1961
- Seyffert, R.: Werbelehre. Theorie und Praxis der Werbung. Stuttgart 1966
- Soderlind, S.E.: Wie sie verkaufen. Ein Wall Steet Journal Buch. Düsseldorf, Wien 1966
- Suhr, W.: Die erfolgreiche Packung. Frankfurt 1963
- Schade, H.C.: Planvolle Absatzförderung. Werkzeug erfolgreichen Marketings. München 1964
- Schäfer, E.: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. 2. Aufl., Köln und Opladen 1950
- Schäfer, E.: Betriebswirtschaftliche Marktforschung. Betriebswirtschaftliche Bibliothek, hrsg. v. W. Hasenack, Reihe A/VIII, Essen 1955
- Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung. Marktuntersuchung und Marktbeobachtung. 4. Aufl., Köln und Opladen 1966
- Schäfer, E.: Die Unternehmung. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. 7. Aufl., Köln und Opladen 1970
- Schäfer, E.: Der Industriebetrieb. Betriebswirtschaftslehre der Industrie auf typologischer Grundlage. Bd. 1, Köln und Opladen 1969, Bd. 2, Opladen 1971

- Schätzle, G.: Forschung und Entwicklung als unternehmerische Aufgabe. Beiträge zur betriebswirtschaftlichen Forschung, hrsg. v. E. Gutenberg u.a., Bd. 22, Köln und Opladen 1965
- Scherhorn, G.: Bedürfnis und Bedarf. Sozialökonomische Grundbegriffe im Lichte der neueren Anthropologie. Beiträge zur Verhaltensforschung, hrsg. v. G. Schmölders, Heft 1, Berlin 1959
- Schneider, E.: Einführung in die Wirtschaftstheorie. II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft. 11. Aufl., Tübingen 1967
- Schwarz, H.: Grundfragen der Abstimmung von Materialbeschaffung, Fertigung und Vertrieb als Problem der laufenden Betriebspolitik in Industriebetrieben (unter besonderer Berücksichtigung des Gewinnndenkens). Freiburg 1959
- Stanton, W.J.: Fundamentals of Marketing. 2. Aufl., New York, Toronto, London 1967
- Starke, U.: Absatzwirtschaftliche Kooperation zwischen Unternehmen der Konsumgüterindustrie. Diss. Nürnberg 1970
- Steck, R.: Formen und Auswirkungen betrieblicher Kooperation. Diss. Berlin 1967
- Thorp, W.L.: The Integration of Industrial Operations, hrsg. v. US Bureau of the Census, Washington 1924
- Tosdal, H.R.: Introduction to Sales Management. New York, Toronto, London 1950
- Vershofen, W.: Die Marktentnahme als Kernstück der Wirtschaftsforschung. Neuausgabe des ersten Bandes des Handbuchs der Verbrauchsforschung. Berlin, Köln 1959

II. Beiträge in Sammelwerken

- Abromeit, G.: Produktgestaltung. In: Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftspraxis. Festschrift für K. Mellerowicz, hrsg. v. H. Schwarz u. K.H. Berger, Berlin 1961, S. 7
- Ausschuß zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der deutschen Wirtschaft (Enquete-Ausschuß): Die deutsche Lederwarenindustrie. Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für allgemeine Wirtschaftsstruktur, I. Unterausschuß, 5. Arbeitsgruppe (Außenhandel), 4. Band, Berlin 1930
- Baker, M.H.: Anpassung der Produktforschung an den Verkauf. In: AMA-Schriftenreihe, hrsg. v. d. American Management Association, Bd. 7, Die Entwicklung neuer Produkte. Düsseldorf 1960, S. 68
- Brentano, L.: Versuch einer Theorie der Bedürfnisse. In: Konkrete Grundbedingungen der Volkswirtschaft. Gesammelte Aufsätze von Lujo Brentano. Leipzig 1924, S. 103
- Ellinger, Th.: Die Informationsfunktion des Produktes. In: Produktionstheorie und Produktionsplanung. K. Hax zum 65. Geburtstag, hrsg. v. A. Moxter, D. Schneider und W. Wittmann. Köln und Opladen 1966, S. 253
- Hayek, N.G.: Diversifikation als Element der langfristigen Planung. In: Betriebswirtschaftliche Probleme I/1964. Langfristige Planung, Plankostenrechnung, Marketing, Business Management. Aus der betriebswirtschaftlichen Beilage der Neuen Zürcher Zeitung. 3. Aufl., Zürich 1964, S. 14
- Heinen, E.: Die Zielfunktion der Unternehmung. In: Zur Theorie der Unternehmung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Erich Gutenberg, hrsg. v. H. Koch, Wiesbaden 1962, S. 9
- Kline, C.H.: The Strategy of Product Policy. In: Readings in Marketing, hrsg. v. M.P. McNair u. H.L. Hansen, 2. Aufl., New York, Toronto, London 1956, S. 130
- Lozier, K.D.: Festlegung der Firmenziele. In: AMA-Schriftenreihe, hrsg. v. d. American Management Association, Bd. 7, Die Entwicklung neuer Produkte. Düsseldorf 1960, S. 15

- McCarthy, G.W.: Festsetzung der Produktziele. In: AMA-Schriftenreihe, hrsg. v. d. American Management Association, Bd. 7, Die Entwicklung neuer Produkte. Düsseldorf 1960, S. 46
- Schäfer, E.: Absatzwirtschaft. In: Handbuch der Wirtschaftswissenschaften, Bd. I, Betriebswirtschaft, hrsg. v. K. Hax u. Th. Wessels, 2. Aufl., Köln u. Opladen 1966, S. 277
- Schäfer, E.: Über die künftige Gestalt der Absatzlehre. In: G. Bergler u. E. Schäfer: Um die Zukunft der deutschen Absatzwirtschaft. Schriftenreihe Absatzwirtschaft, hrsg. v. Verband deutscher Diplom-Kaufleute e.V., Bd. 1, Berlin 1936, S. 30
- US Bureau of Foreign and Domestic Commerce: Check List for the Introduction of New Consumer Products. A Practical Working Tool. In: Readings in Marketing, hrsg. v. M.P. McNair u. H.L. Hansen, 2. Aufl., New York, Toronto, London 1956, S. 147

III. Aufsätze in Zeitschriften

- Andrews, K.R.: • Product Diversification and the Public Interest. In: Harvard Business Review, Vol. 29, 1951, No. 4, S. 91
- Ansoff, H.I.: Strategies for Diversification. In: Harvard Business Review, Vol. 35, 1957, No. 5, S. 113
- Gutenberg, E.: Anmerkungen zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme. In: ZfB, 34. Jg., 1964, S. 667
- Hake, B.: Der Weg zum zweiten Bein. In: Industriekurier v. 24.7.1969, S. 17
- Hake, B.: Diversifikation: Suche und Auswahl neuer Produkte. In: Marketing Journal, Heft 1, 1968, S. 9
- Hax, H.: Die Gestaltung des Fertigungsprogramms unter Berücksichtigung produktionswirtschaftlicher und absatzwirtschaftlicher Faktoren. In: BFuP, 10. Jg., 1958, S. 498
- Henzel, F.: Kooperation von Produktionsbetrieben. In: ZfB, 38. Jg., 1968, S. 795
- Ibielski, D.: Kooperation im Vertrieb. In: Rationalisierung. Monatsschrift des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft (RKW), 19. Jg., 1968, S. 80
- John, E.: Marktforschung auch für kleinere und mittlere Unternehmungen. In: die absatzwirtschaft, Jg. 1961, S. 648
- Katz, C.: Probleme der Diversifikation. Wie kann ein Unternehmen eine passende Zusatzproduktion finden? I. Teil - Vorprüfung der betrieblichen Voraussetzungen. In: Industriekurier vom 28.5.1969, S. 15; II. Teil - Vorprüfung der Marktsituation und Vorplanung. In: Industriekurier vom 3.6.1969, S. 17
- Kenneſey, V.: Die langfristige Produktplanung. In: Die Unternehmung, 18. Jg., 1964, S. 32
- Klinger, K.: Selbstfertigung oder Fremdbezug? In: Neue Betriebswirtschaft, 7. Jg., 1954, S. 109
- Knoblich, H.: Zwischenbetriebliche Kooperation. Wesen, Formen und Ziele. In: ZfB, 39. Jg., 1969, S. 497

- O'Meara, J.T.: Selecting Profitable Products. In: Harvard Business Review, Vol. 39, 1961, No. 1, S. 83
- Pfeiffer, W.: Integrale Qualität und Absatzpolitik bei hochautomatisierten Fertigungsanlagen. In: ZfB, 35. Jg., 1965, Ergänzungsheft November, S. 109
- Riebel, P.: Umgestaltung des Produktionsbereichs in wachsenden Industrieunternehmen. In: ZfbF, 16. Jg., 1964, S. 210
- Riebel, P.: Formen des gemeinschaftlichen Vertriebs der Industrie. In: ZfB, 26. Jg., 1956, S. 1 u. 105
- Rodes, T.E.: Farbharmonie für Teppiche und Vorhänge. Sonderdruck aus md - moebel interior design. Stuttgart o.J., S. 61
- Schäfer, E.: Die Verpackung als Problem der Absatzwirtschaft. In: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. 2. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 154, zuerst veröffentlicht in: SR - Werben und Verkaufen. Berlin, Jg. 1938, Heft 5
- Schäfer, E.: Zur Analyse des Markenwesens. In: Die Aufgabe der Absatzwirtschaft. 2. Aufl., Köln und Opladen 1950, S. 128, zuerst veröffentlicht in: Deutsche Fertigware, 7. Jg., 1935, Heft 3, 5 und 11
- Schäfer, E.: Aufgaben und Ansatzpunkte der Markenforschung. In: Der Markenartikel, 21. Jg., 1959, S. 403
- Schäfer, E.: Wandlungen in der absatzwirtschaftlichen Organisation des Fertigwarenexports. In: Deutschland und die Weltwirtschaft. Schriften des Vereins für Sozialpolitik, NF, Band 10, Berlin 1954
- Staudt, T.A.: Program for Product Diversification. In: Harvard Business Review, Vol. 32, 1954, No. 6, S. 121
- Ward, E.P.: Planning Tomorrow Today Through Successive Focusing. In: Journal of Marketing, Vol. 31, 1967, No. 3, S. 23
- Wittmann, W.: Überlegungen zu einer Theorie des Unternehmungswachstums. In: ZfhF, 13. Jg., 1961, S. 505

Wündrich-
Meißen, H.:

Kollektivismus im Anzeigenteil bringt
neue Rentabilität. In: Die Reklame,
Jg. 1932, S. 207

Young, R.B.:

Keys to Corporate Growth. In: Harvard
Business Review, Vol. 39, 1961, No. 6,
S. 51

IV. Nicht gekennzeichnete Beiträge in Zeitungen

1. Blick durch die Wirtschaft

Preisbindung massiv unter Druck. 11.12.1968, S. 1

Preisbindungs-Halali in der Photobranche. 3.1.1969, S. 5

Messen als Informationsquelle. von der Heyde: Bedarfsbündel dem Verbraucher zeigen. 10.1.1969, S. 1

Diversifikation aus eigener Kraft. Für Gillette war 1968 ein "sehr erfolgreiches" Jahr. 24.5.1969, S. 5

Küchenmontage in Hannover. 17.10.1969, S. 5

Farbabstimmung beim Transparent-Look. 18.11.1969, S. 5

Mode aus einer Hand. Das Marketing Beispiel der Falke Gruppe. 7.3.1970, S. 1

Marketing-Mix für Mix-Getränke. 13.5.1970, S. 1

Tischausstattungen aus einer Hand. 4.7.1970, S. 5

Auch bei Porzellan öfter mal was Neues. Die Marketing-Konzeption der Kahla AG. 5.3.1971, S. 1

2. Frankfurter Allgemeine Zeitung

Die Selbstgedrehte ist noch nicht tot. 4.4.1969, S. 15

Falke verkauft gestrickte Ideen. 9.7.1969, S. 19

Knaus übernimmt Wolfbart und baut ein neues Werk. 15.7.1969, S. 16

Mit Beat-Trommelfeuer auf den Markt für "junge" Schuhe. 22.8.1969, S. 19

Florex erweitert die Konfektionskapazitäten. 29.9.1969, S. 15

FKF mit neuem Picknick-Set. 11.10.1969, S. 19

Das Edelstahlbesteck dringt vor. 17.12.1969, S. 18

Geromöbel von Leicht übernommen. 19.1.1970, S. 15

Mobiles Wohnen mobil verkauft. 23.1.1970, S. 15

Schwarzkopf will nicht nur mit Haarkosmetik wachsen. 17.2.1970, S. 14

Wilkinson Sword schärft die Klingen. 19.2.1970, S. 12

Kooperation mit Glas und Porzellan. 20.2.1970, S. 19

Konkurrenz bei Damentaschen. 26.2.1970, S. 13

Falke: Der gemüsteren Strumpfhose gehört die Zukunft.
5.3.1970, S. 14

Triumph erwirbt eine Strumpffabrik. 13.3.1970, S. 18

Kondor bittet nicht nur zu Tisch. Der Marken-Möbelher-
steller erweitert mit Kooperationen sein Programm.
18.3.1970, S. 18

Synthetik-Schuhe für Mädchen. Servas baut in Völklingen /
Für Kooperationen offen. 16.4.1970, S. 14

Kaffeemaschinen von Melitta. 21.4.1970, S. 17

AEG übernimmt Witte Heiztechnik und Alno Möbelwerke.
8.5.1970, S. 19

Nur Artikel zum Zigaretten drehen. 27.6.1970, S. 18

Jacobs expandiert nur rings um die Kaffeetasche.
19.8.1970, S. 17

Miele ist stolz auf ihre modernen Produktionsstätten.
22.8.1970, S. 16

Expansion mit Küchenmöbeln. 2.11.1970, S. 15

Das modische Falke-Prinzip hat sich bewährt.
22.12.1970, S. 14

Melitta-Gruppe übernimmt Vox Kaffee. 31.12.1970, S. 16

Von der Porzellan-Serie zum Service. 4.3.1971, S. 15

Mit Pop- und Hippie-Mustern. Bei Florex wurden die
Wachstumserwartungen nicht voll erfüllt. 16.3.1971, S. 14

3. Handelsblatt

Bähre möchte Möbelmarke durchsetzen. 31.1.1969, S. 12

Nicht nur für kalte Tage. Pott kreiert den weißen Rum.
4.2.1969, S. 8

Strumpfhosenpolitik. 20.3.1969, S. 8

Triumph erspäht Blößen an ausländischen Niedermärkten.
3.4.1969, S. 12

Lila-Zeiten gibt es schon lange. Deinhard steht auf drei
Beinen. 16.4.1969, S. 11

Flauer Dunst und junger Vorstand. Efka läßt die Auslandsmärkte rauchen. 22.4.1969, S. 12

Das Porträt. 28.5.1969, S. 9

Rosenthal baut Produktgruppe aus. 4.6.1969, S. 8

Florex in der Kostenschere. 30.9.1969, S. 11

Gillette Rasiersystem ist gut in Schliff. 14.10.1969, S. 8

Triumph folgt dem Reiz der Beine. 23.10.1969, S. 11

Povel setzt auf Transparent-Look. 21.11.1969, S. 13

Spanplatten aus der eigenen Gruppe. 25.1.1971, S. 9

Florex blickt optimistisch auf den Frottiermarkt.
12.3.1971, S. 10

4. Industriekurier

Rechtzeitig auf andere Beine gestellt. 28.1.1969, S. 16

Deutsche Granini GmbH & Co. KG, Melitta-Tochter auf dem Trinkfruchtmarkt. 18.3.1969, S. 13

Konkurrenzgruß: "Hallo Nachbarn!!". 20.3.1969, S. 13

Impulse für neue Größenordnungen. 3.4.1969, S. 17

Der Streit mit dem Bundeskartellamt um die Autopflegemittel geht weiter. 3.6.1969, S. 5

Der Weg zum zweiten Bein. 24.7.1969, S. 17

Großrösterei Carl Ronning, Bremen - Unter Melitta-Fittichen.
9.9.1969, S. 12

Einbußen durch Strumpfhosen. 6.1.1970, S. 6

Rohrer ergänzt das Angebot. 22.1.1970, S. 16

Efka: Ausgegliederte Druckerei geht an Zellwald.
5.2.1970, S. 13

Wilkinson Sword GmbH, Solingen - Angebotspalette um kosmetische Produkte weiter bereichert. 19.2.1970, S. 12

Paketangebot für die Gastronomie. 21.2.1970, S. 16

Falke Gruppe Schmallenberg - Ein wirtschaftlicher Zwang zur Expansion. 5.3.1970, S. 17

Im Saarland: Brauns zweiter Strumpfhosenstreich.
14.3.1970, S. 16

Schuhindustrie - Harte Preisgespräche auf der Muster-
schau. 16.4.1970, S. 7

5. Die Zeit

Kampf um Dessous. 22.8.1969, S. 21

V. Sonstiges Material

Verkaufsprogramm der Martin Brinkmann AG, Bremen,
Stand vom Januar 1968

burda moden, Dezemberheft 1970, S. 83-90 (PR-Beilage
von Pott Nfgr.)

"Licht und Wärme überall", Lieferprogramm von Camping
Gaz International

Prospekt: Drache Wertbeständige Qualitätsbestecke,
Exklusiv-Modelle, Tafelausstattungen von vollendeter
Harmonie

Falke's Fibel vom Bedarfs-Bündel, hrsg. v. den Franz
Falke-Rohen Strumpf- und Strickwarenfabriken GmbH,
Schmallenberg

FKF-Lieferprogramm, hrsg. von der Fleischwaren- und Kon-
servenfabrik Schulz und Berndt GmbH & Co. KG, Berlin

An Shop 15 geht kein Teen vorbei. Pressedienst der
Gustav Hofmann GmbH, Kleve, o.Dat.

Melitta information '70, Nr. 5, Aktueller Informations-
dienst vom 20.10.1970

Melitta Verkaufspreislisten "Standardartikel" und
"Haushaltshelfer"

Rosenthal Pressedienste:

Vom Porzellanhersteller zum Unternehmen für die
Tischkultur. Nr. F6 vom 29.11.1967

Internationale Kette des guten Geschmacks.
Nr. ST6 vom 22.8.1968

30. Rosenthal Studio-Haus in Genf eröffnet.
Nr. ST13 vom 10.10.1969

Rosenthal Preisliste: "plus" das neue Programm der
Rosenthal-Studio-Linie, o.Dat.

Protokoll über ein Gespräch zwischen Mitarbeitern der
Stuttgarter Gardinenfabrik, Herrenberg, und des Instituts
für Exportforschung, Nürnberg, vom 9.10.1963

VI. Schriftliche und mündliche Auskünfte wurden
von folgenden Unternehmen erteilt:

Allgemeine Elektrizitätsgesellschaft AEG-Telefunken,
Hausgerätekwerk, Nürnberg, 24.2.1970, 1.2.1971, 15.4.1971

Aral AG, Bochum, 2.5.1970, 30.6.1970

Friedrich Bähre Holzwerk, Springe, 25.3.1970, 25.1.1971

Bähre Werkslager, Nürnberg, 25.1.1971

Martin Brinkmann AG, Bremen, 9.2.1971

Camping Gaz International GmbH, Frankfurt, 28.1.1971

Wilh. Drache KG, Solingen, 13.4.1970

Efka-Werke Fritz Kiehn GmbH, Trossingen, 14.1.1971,
26.5.1971

Florex-Werke Niemann + Harde KG, Steinhagen, 26.3.1970

FKF Berlin Fleischwaren- und Konservenfabrik Schulz
& Berndt GmbH & Co. KG, Berlin, 6.3.1970, 12.3.1971

Gabor Damenschuhfabriken, Rosenheim 14.4.1970

Gillette Roth-Büchner GmbH, Berlin, 26.1.1971

Gebr. Hepp, Pforzheim, 11.3.1971

Gustav Hofmann GmbH, Kleve, 1.4.1970

Kondor Holzwerk Karl Baumgart KG, Lemgo, 31.3.1971

Melitta-Werke Bentz & Sohn, Minden (Westf.), 26.1.1971

Mielewerke GmbH, Gütersloh, 13.5.1971

Nobilia-Werke J. Stickling KG, Gütersloh, 18.5.1971

H.H. Pott Nfgr., Rumhandelshaus, Flensburg,
18.4.1970, 4.2.1971

Ludw. Povel & Co., Nordhorn, 18.1.1971

Rosenthal AG, Selb, 19.3.1971, 2.4.1971

Rosenthal Studio GmbH, Selb, 13.3.1970

Salamander AG, Kornwestheim, 14.5.1970

Salamander AG, Verkaufsniederlassung Nürnberg, 2.3.1971

Porzellanfabrik Schönwald, Schönwald, Zweigniederlassung der Porzellanfabrik Kahla AG, Schönwald, 24.3.1971, 21.4.1971

Dr. Christian Sonneborn, Büro für Marketing, Marktforschung, Konzeption, Verkaufsförderung, Freudenberg, 23.4.1970

Stuttgarter Gardinenfabrik GmbH, Herrenberg, 1.2.1971, 8.3.1971

Vereinigte Farbenglaswerke AG, Zwiesel, 10.2.1971

Tabakwaren E. Wolsdorff, Nürnberg, 3.4.1970

L e b e n s l a u f

Am 28. September 1941 wurde ich als Sohn des damaligen Oberregierungsrats Markwart Müller-Hillebrand und seiner Ehefrau Jutta, geb. von Arnim, in Potsdam-Rehbrücke geboren.

Von 1947 bis 1952 besuchte ich die Grundschule in Laubach/Oberhessen und anschließend, bis 1961 das Paul-Gerhardt-Gymnasium in Laubach/Oberhessen und das Theo-Koch-Gymnasium in Grünberg/Hessen.

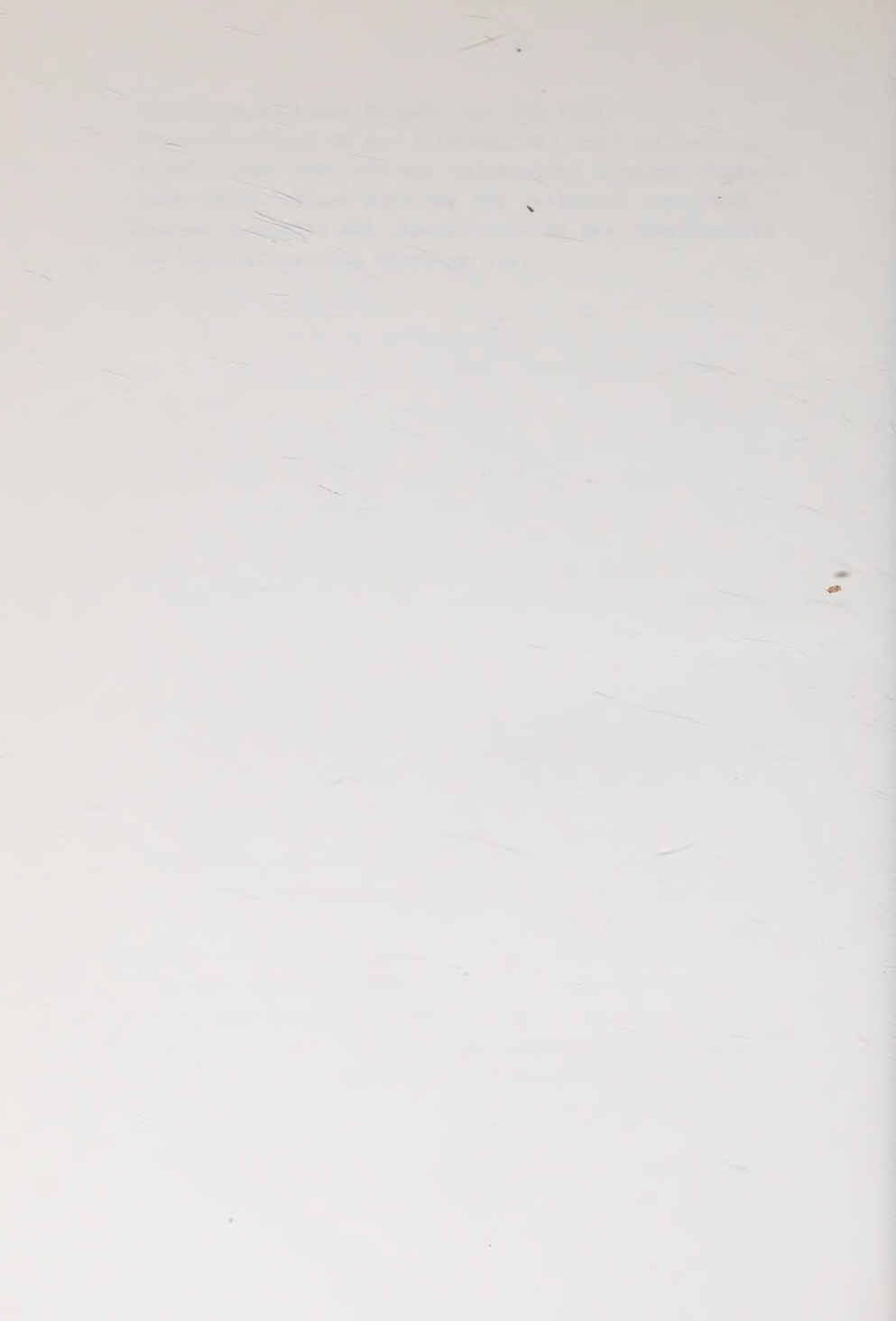
Nach Ablegung der Reifeprüfung im Februar 1961 leistete ich Militärdienst, den ich Ende September 1962 mit dem Dienstgrad eines Leutnant d.R. abschloß.

Von Oktober 1962 bis April 1963 absolvierte ich ein siebenmonatiges Praktikum bei der Dresdner Bank in Gießen und der Gießener Gummiwarenfabrik Poppe & Co. Weitere praktische Tätigkeiten von insgesamt sechs Monaten leistete ich während meines Studiums bei der Gießener Gummiwarenfabrik, der Brauerei Ihring Melchior, Lich, und den Farbwerken Hoechst AG.

Vom Sommersemester 1963 an studierte ich Betriebswirtschaftslehre an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität Frankfurt/Main und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Hier legte ich Ende Wintersemester 1967/68 die Diplomprüfung für Kaufleute ab.

Während der letzten fünf Semester meines Studiums war ich Praktikant und seit Ablegung des Examens

wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts für
Exportforschung an der Wirtschafts- und Sozialwissen-
schaftlichen Fakultät der Universität Erlangen-Nürn-
berg. Seit Oktober 1969 bin ich leitender Assistent
dieses Instituts und Geschäftsführer der Gesellschaft
für Exportforschung Nürnberg e.V.



difo-druck schmacht · bamberg